ANGELA DUCKWORTH

GRIT

VỮNG TÂM BỀN CHÍ ẮT THÀNH CÔNG

SỨC MẠNH *của* ĐAM MÊ *và* KIÊN TRÌ

Nguyễn Thị Thục An *dịch*

alphabooks NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Mục lục

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO

"VỮNG TÂM BỀN CHÍ ẮT THÀNH CÔNG"

“Đây là cuốn sách vô cùng quan trọng. Chúng ta đã bị mắc kẹt trong những điều huyễn hoặc về tài năng thiên bẩm. Angela Duckworth đã soi sáng để chúng ta có được sự hiểu biết đúng đắn hơn về cách đạt được thành công. Chúng ta nợ cô ấy một ân tình lớn.”

— DAVID SHENK, tác giả cuốn sách *Thiên tài trong mỗi chúng ta: Khám phá mới về gene, tài năng và IQ* 1

1 Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013.

(BTV)

“Chúng ta được giác ngộ… Vững tâm bền chí ắt thành công dạy chúng ta rằng, đỉnh cao trong cuộc sống không chỉ được chinh phục bởi sự nhanh nhẹn bẩm sinh, mà còn nhờ sự bền bỉ, chờ bão tố qua đi và lại tiếp tục cố

gắng.”

— ED VIESTURS, người từng bảy lần chinh phục đỉnh Everest, tác giả

cuốn sách Không có đường tắt để thành công

“Vững tâm bền chí ắt thành công đem đến viễn cảnh tươi sáng: Thành công thực sự sẽ đến khi chúng ta cống hiến hết mình cho những nỗ lực đem lại niềm vui và những mục tiêu hữu ích.”

— ARIANNA HUFFINGTON, tác giả cuốn sách *Thành công đâu chỉ tiền -*

quyền 2

2 Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018.

(BTV)

“Đây là cuốn sách lôi cuốn, đầy sức thuyết phục và đáng đọc. Ý tưởng trong cuốn sách này có tiềm năng thay đổi giáo dục, quản lý và cách sống của độc giả. Có thể nói, Vững tâm bền chí ắt thành công của Angela Duckworth xứng đáng là kho báu quốc gia.”

— LAWRENCE H. SUMMERS, nguyên Thư ký Bộ Tài chính, kiêm Chủ

tịch Danh dự của Đại học Harvard

“Angela Duckworth đã kết hợp nhiều thập kỷ nghiên cứu tâm lý, những câu chuyện thành công từ kinh doanh đến thể thao đầy cảm hứng, cùng kinh nghiệm cá nhân độc đáo và gói gọn tất cả chúng thành một bộ chiến lược thực tiễn giúp bạn và con cái bạn thêm động lực, nhiệt tình, bền bỉ

trong công việc và học tập."

— PAUL TOUGH, tác giả cuốn sách *Điều gì làm nên thành công của trẻ* 3

3 Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013.

(BTV)

"Một khám phá tuyệt vời về chỉ báo thành công. Vững tâm bền chí ắt thành công đề cập tới các lầm tưởng phổ biến và dự đoán những gì giúp chúng ta vươn xa hơn trong cuộc sống… Lấy cảm hứng từ câu chuyện của chính mình, Angela Duckworth đã chạm đến từng nỗi đau trong mỗi

chương sách, để đi đến kết luận nhằm chứng minh cho học thuyết: Niềm đam mê và sự kiên trì sẽ tạo nên giá trị."

— TORY BURCH, Chủ tịch kiêm CEO, nhà thiết kế của Tory Burch

"Trong cuốn sách quan trọng này, chuyên gia học thuật hàng đầu về sức mạnh của tính bền bỉ đã phổ biến thông điệp của mình thông qua những giai thoại và cách ngôn độc đáo, nhằm minh họa cách thức chúng ta có thể áp dụng triệt để tri thức vào cuộc sống."

— ROBERT D. PUTNAM, Giáo sư Chính sách công tại Đại học Harvard, tác giả cuốn sách *Sự sụp đổ và hồi sinh của cộng đồng người Mỹ* và *Giấc mơ*

Mỹ trong cơn khủng hoảng

"Angela Duckworth thu hút sự chú ý bởi ý tưởng về những người kiên trì theo đuổi đam mê có thể đạt tới thành công như những thiên tài bẩm sinh – tư duy cũng quan trọng như lý trí vậy."

— SOLEDAD O'BRIEN, Chủ tịch Tập đoàn Starfish Media, đồng chủ

bút *American Morning* của đài CNN

"Một cuốn sách vô giá… Trong một thế giới nơi việc tiếp cận tri thức là vô tận, cuốn sách này mô tả nét chính của những người biết tận dụng tối đa lợi thế ấy. Vững tâm bền chí ắt thành công sẽ truyền cảm hứng cho các độc giả vượt qua mọi khó khăn để theo đuổi đam mê."

— SAL KHAN, nhà sáng lập Học viện Khan

"Tôi vô cùng yêu thích những ý tưởng thách thức trí tuệ và Vững tâm bền chí ắt thành công là một trong số đó!"

— SIMON SINEK, tác giả cuốn sách *Bắt đầu với câu hỏi Tại sao* và *Lãnh đạo luôn ăn sau cùng*

"Sự kết hợp của khoa học phong phú, câu chuyện hấp dẫn, văn phong lôi cuốn và những ví dụ cá nhân thú vị… Không nghi ngờ gì nữa, đây chính là cuốn sách khai sáng mà tôi tâm đắc nhất trong năm nay."

— SONJA LYUBOMIRSKY, Giáo sư Đại học California - Riverside, tác giả cuốn sách *Cách để hạnh phúc*

"Cuốn sách này sẽ lưu lại trong tâm trí bạn, đó cũng chính là nơi nó thuộc về… Đối với các nhà sư phạm, nếu muốn những mầm non của mình thành công thì đây là cuốn sách không thể thiếu."

— JOEL KLEIN, cựu Hiệu trưởng Trường học Thành phố New York

"Với Vững tâm bền chí ắt thành công, Angela Duckworth đã chia sẻ các câu chuyện, những phát hiện mới và sự tích cực phía sau thành công bền vững… Đây là cuốn sách bạn cần đọc."

— BARBARA FREDRICKSON, tác giả cuốn sách *Tính tích cực và Tình yêu 2.0*, Chủ tịch Hiệp hội Tâm lý Tích cực Quốc tế.

LỜI TỰA

Tựa đề cuốn sách chính là cách mà Tiến sĩ Angela Duckworth đã dành thời gian, đánh đổi sự nghiệp tại hãng McKinsey – một trong những công ty tư vấn hàng đầu thế giới để trở thành giáo viên, rồi đến nhà tâm lý học.

Với sự bền bỉ bằng những trải nghiệm của bản thân và nghiên cứu của mình, Tiến sĩ Angela Duckworth đã đưa đến một kết luận bất ngờ: Sự

thành công không phải đến từ tài năng, chỉ số IQ cao hay trí tuệ cảm xúc, mà yếu tố quan trọng nhất chính là sự bền bỉ – đó là sự kết hợp sức mạnh của niềm đam mê và kiên trì.

Cuốn sách thực sự đem lại cho người đọc một lăng kính mới về sự thành công. Nếu chúng ta có đủ sự bền bỉ, thì ngay cả khi chúng ta thiếu hoặc không có tài năng như mọi người xung quanh nhìn nhận,

chúng ta vẫn có thể thành công vượt trội. Và đó cũng chính là sự cuốn hút của cuốn sách ngay từ những trang đầu tiên.

Cuốn sách còn đưa ra những dẫn chứng, hướng dẫn rất dễ hiểu và cụ thể

để chúng ta có thể rèn luyện sự bền bỉ cho bản thân và cho chính thế hệ

trẻ - con, em của chúng ta. Hay nói cách khác, cuốn sách giúp chúng ta rèn luyện yếu tố quan trọng nhất vượt lên trên tất cả các yếu tố khác để

chúng ta có được sự thành công vượt trội.

Bản thân tôi cũng thấy được một phần hình ảnh của mình qua cuốn sách này khi thành công ở độ tuổi rất trẻ, tôi thực sự không phải là người có chỉ số IQ cao nhưng tôi luôn nỗ lực để trở thành người tốt nhất trong

từng việc mình làm. Và khi đọc cuốn sách này, với cách diễn giải rất thuyết phục từ những nghiên cứu và lập luận logic, Tiến sĩ Angela Duckworth giúp tôi hiểu thấu đáo hơn những gì mình cần hoàn thiện và sức mạnh phi thường đến từ sự bền bỉ.

Cảm ơn Tiến sĩ Angela Duckworth đã chọn lựa thay đổi công việc mà nhiều người hằng mơ ước để có thể hoàn thành cuốn sách quá tuyệt vời này và những ai đọc cuốn sách này chắc chắn sẽ nợ cô ấy lời cảm ơn sâu sắc nhất. Không có gì là đáng ngạc nhiên khi cuốn sách này nằm trong những cuốn sách bán chạy nhất trên New York Times.

Cảm ơn Alpha Books luôn chọn lọc những cuốn sách giá trị để chuyển tải đến các độc giả Việt Nam.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 02/09/2018

Hoàng Ngọc Minh Toàn

CEO Global Leaders/ Crestcom Việt Nam

LỜI GIỚI THIỆU

Từ nhỏ tới lớn, tôi đã nghe đến hai chữ thiên tài rất nhiều lần.

Cha tôi là người luôn nhắc đến từ đó. Ông thích nói đi nói lại: "Con biết không, con không phải là thiên tài!" Lời khẳng định này có thể xuất hiện giữa bữa tối, trong khoảng thời gian quảng cáo của bộ phim The Love Boat (tạm dịch: Con thuyền tình yêu), hoặc sau khi ông thả người xuống ghế sô-pha với tờ Wall Street Journal trên tay.

Tôi không nhớ mình đã đáp lại như thế nào. Có lẽ tôi đã giả vờ không nghe thấy.

Những suy nghĩ của cha thường xoay quanh thiên tài, tài năng và ai giỏi hơn ai. Ông rất quan tâm đến trí tuệ bản thân. Ông cũng lưu tâm đến trí tuệ của các thành viên trong gia đình.

Tôi không phải là vấn đề duy nhất. Cha cũng không nghĩ anh trai và em gái tôi là thiên tài. Theo tiêu chuẩn của ông, không ai trong chúng tôi sánh được với Einstein cả. Đây rõ ràng là nỗi thất vọng lớn. Ông lo lắng trí tuệ yếu kém sẽ cản trở chúng tôi trên con đường đi đến thành công.

Hai năm trước, tôi may mắn nhận được học bổng MacArthur Fellowship1, còn được gọi là "Giải thưởng Thiên tài". Bạn không thể tự

ghi danh ứng cử học bổng này. Bạn cũng không thể nhờ bạn bè hay đồng nghiệp đề cử. Thay vào đó, một hội đồng kín bao gồm những người đứng đầu lĩnh vực mà bạn đang tham gia sẽ quyết định dựa trên sự đóng góp

và tính sáng tạo của bạn trong công việc.

1 Chương trình nghiên cứu sinh MacArthur (MacArthur Fellows

Program, hay còn gọi là MacArthur Fellowship) là giải thưởng do Quỹ

John D. và Catherine T. MacArthur đề ra mỗi năm để trao cho 20-40

công dân Hoa Kỳ hoặc cư dân có thường trú, ở mọi lứa tuổi và hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào. Đây là một trong những giải thưởng cao quý, đồng thời là một dạng học bổng của Hoa Kỳ. (BTV)

Khi nhận được cuộc điện thoại báo thông tin ngoài mong đợi này, cảm xúc đầu tiên của tôi là biết ơn và vô cùng ngạc nhiên. Sau đó, tôi nghĩ đến cha và những lời ông từng tiên đoán về tiềm năng trí tuệ của tôi.

Từ lúc nhận cuộc gọi của MacArthur cho đến khi giải thưởng được chính thức công bố là khoảng một tháng. Ngoài chồng mình, tôi không được phép kể chuyện này với bất kỳ ai. Điều đó đã cho tôi thời gian suy nghĩ

về khía cạnh hài hước của sự việc. Một cô gái bị mặc định không phải là thiên tài lại đoạt được giải thưởng vốn chỉ dành cho thiên tài. Giải thưởng đó được trao cho cô bởi cô đã phát hiện ra những gì chúng ta sẽ

đạt được có thể phụ thuộc nhiều vào niềm đam mê và sự kiên trì, chứ

không chỉ dựa vào tài năng thiên bẩm. Cô đã có bằng Tiến sĩ từ một số

ngôi trường danh giá, nhưng hồi học lớp 3, cô lại không thể vượt qua bài kiểm tra đầu vào của một chương trình tài năng. Cha mẹ cô là người Trung Quốc nhập cư, song cô lại không hề được dạy bảo về sự kiên trì trong công việc. Ngược với khuôn mẫu của các bậc thiên tài, cô cũng không biết chơi piano hay violon.

Buổi sáng ngày chính thức công bố giải thưởng MacArthur, tôi đi bộ sang nhà cha mẹ. Cha mẹ đã biết tin và vài cô chú cũng liên tục gọi điện chúc mừng. Cuối cùng, khi điện thoại ngừng reo, cha quay sang tôi và nói:

"Cha tự hào về con."

Mặc dù có rất nhiều điều muốn đáp lại, song tôi chỉ nói: "Cảm ơn cha."

Nhắc lại quá khứ cũng không còn nghĩa lý gì. Tôi biết ông đã rất tự

hào về tôi.

Tuy nhiên, một phần trong tôi vẫn muốn quay về tuổi thơ, khi tôi còn là một cô bé. Tôi sẽ nói với ông về những suy nghĩ của mình.

Tôi sẽ nói: “Cha, cha nói con không phải là thiên tài. Con không tranh luận về điều đó. Cha biết nhiều người thông minh hơn con.” Tôi có thể

tưởng tượng ra cái gật đầu đồng ý.

“Nhưng cha hãy để con nói vài điều. Con đang dần yêu thích công việc của mình, cũng giống như tình yêu của cha với công việc vậy. Con không chỉ có công việc; con còn có lý tưởng nữa. Con sẽ thách thức bản thân mỗi ngày. Khi gục ngã, con sẽ đứng dậy. Con có thể không phải người thông minh nhất nhưng con sẽ nỗ lực trở thành người bền bỉ nhất.”

Và nếu ông vẫn lắng nghe, tôi sẽ nói: “Về lâu dài, tính bền bỉ có thể quan trọng hơn tài năng.”

Những năm sau đó, tôi đã tiến hành thu thập bằng chứng khoa học để

chứng minh quan điểm này. Còn nữa, tôi cũng biết tính bền bỉ có thể

thay đổi được, không cố hữu và tôi có bằng chứng chứng minh chúng ta có thể nuôi dưỡng phẩm chất này.

Cuốn sách này tóm tắt mọi điều tôi đã học được về tính bền bỉ.

Khi hoàn thành cuốn sách, tôi đã đến thăm cha. Trong nhiều ngày liên tục, tôi đọc cho ông nghe từng dòng, từng chương. Ông đã phải chiến đấu chống lại căn bệnh Parkinson trong suốt một thập kỷ qua, tôi không chắc ông hiểu được bao nhiêu. Tuy nhiên, ông vẫn chăm chú lắng nghe và khi tôi đọc xong, ông đã nhìn tôi. Sau một lúc tưởng chừng vô tận, ông khẽ gật đầu và mỉm cười.

Phần I

BỀN BỈ LÀ GÌ VÀ TẠI SAO NÓ LẠI QUAN TRỌNG?

Chương 1

NHẬP NGŨ

Thời điểm bạn đặt chân tới khuôn viên Học viện Quân sự Hoa Kỳ tại West Point, bạn đã tìm thấy sự bền bỉ.

Quy trình tuyển sinh của West Point nghiêm ngặt ngang ngửa với những trường đại học danh tiếng. Thí sinh bắt buộc phải đạt mức điểm SAT và ACT2 cao nhất, đồng thời phải xếp loại học lực xuất sắc. Nhưng nếu nộp đơn vào Harvard, bạn không phải đăng ký xét tuyển từ năm lớp 11, bạn không cần thư giới thiệu từ thành viên Quốc hội, Thượng Nghị sĩ hay Phó Tổng thống Hoa Kỳ. Bạn cũng không cần nỗ lực vượt qua phần đánh giá thể lực, bao gồm chạy, chống đẩy, gập bụng và kéo xà.

2 SAT (Scholastic Assessment Test) và ACT (American College Testing) là hai kỳ thi chuẩn hóa mà học sinh trung học phổ thông phải tham dự như

một phần trong quá trình thi tuyển để bước vào cánh cửa đại học tại các trường cao đẳng, đại học ở Hoa Kỳ. (BTV)

Mỗi năm, có khoảng 14.000 học sinh trung học nộp hồ sơ vào Học viện.

Trong số này, chỉ 4.000 thí sinh có thư giới thiệu. Hơn nửa số này –

khoảng 2.500 thí sinh – đáp ứng được các tiêu chuẩn học tập và thể chất khắt khe của West Point, từ nhóm đó chỉ còn 1.200 thí sinh được nhập học. Hầu hết các học viên ở West Point, cả nam và nữ, đều từng là vận động viên, thậm chí phần lớn trong số họ còn là đội trưởng.

Tuy nhiên, cứ 5 học viên thì sẽ có 1 người bị loại trước khi tốt nghiệp. Điều đáng chú ý là theo số liệu chính thức, phần lớn học viên bị loại vào ngay mùa hè đầu tiên, trong chương trình đào tạo chuyên sâu kéo dài 7 tuần

– Chương trình Huấn luyện Beast Barracks, gọi tắt là Beast.

Liệu ai dám dành 2 năm nỗ lực nhập học rồi bị loại ngay trong 2 tháng học đầu tiên?

Ngoài ra, đây không phải là những tháng bình thường. Trong West Point handbook (tạm dịch: Cẩm nang West Point), Beast được mô tả

là:

“Chương trình được xây dựng nhằm giúp bạn chuyển đổi từ học viên mới thành người lính thực thụ; Chương trình rèn luyện thể chất và cảm xúc khắc nghiệt nhất trong 4 năm học tại West Point.”

Thời gian biểu của Chương trình Huấn luyện Beast Barracks như sau:

5h00	Thức dậy
5h30	Tập hợp
5h30 - 6h55	Rèn luyện thể chất
6h55 - 7h25	Vệ sinh cá nhân
7h30 - 8h15	Ăn sáng
8h30 - 12h45	Học tập / huấn luyện
13h00 - 13h45	Ăn trưa
14h00 - 15h45	Học tập / huấn luyện
16h00 - 17h30	Thể thao
17h30 - 17h55	Vệ sinh cá nhân
18h00 - 18h45	Ăn tối
19h00 - 21h00	Học tập / huấn luyện
21h00 - 22h00	Họp sĩ quan chỉ huy
22h00	Ngủ nghỉ

Một ngày bắt đầu từ 5h00. Đúng 5h30, học viên xếp hàng theo đội

hình, chào cờ. Sau đó, họ thực hiện bài tập rèn luyện thể lực nặng – chạy hoặc calisthenics3 – tiếp đến là các hoạt động được luân chuyển không ngừng bao gồm diễu hành theo đội hình, học bài trên lớp, huấn luyện vũ khí và tập điền kinh. Đúng 22h00, đèn tắt, một điệu nhạc chầm chậm vang lên

báo hiệu giờ "ngủ nghỉ". Hôm sau, nhịp sinh hoạt này lại lặp lại. Cứ như

vậy, học viên không có ngày nghỉ cuối tuần, không có giờ giải lao ngoại trừ giờ ăn và hầu như không liên hệ với gia đình, bạn bè bên ngoài West Point.

3 Phương pháp tập luyện không cần tới tạ mà chỉ sử dụng cơ thể và thanh xà, hay còn gọi là môn thể dục mềm dẻo. (BTV)

Một học viên đã nói về Chương trình Huấn luyện Beast như sau: "Bạn bị

thử thách trên nhiều phương diện như trí tuệ, thể chất, quân sự và xã hội. Chương trình này sẽ phát hiện những điểm yếu của bạn, nhưng đó chính là mục đích – West Point sẽ tôi luyện bạn."

***

Vậy ai có thể vượt qua Chương trình Huấn luyện Beast?

Năm 2004, khi học năm thứ hai của chương trình Thạc sĩ về tâm lý, tôi quyết định sẽ trả lời câu hỏi này. Tuy nhiên, trong nhiều thập kỷ, Quân đội Hoa Kỳ cũng đã đặt câu hỏi tương tự. Trên thực tế, năm 1955 – gần 50 năm trước khi tôi bắt đầu hành trình tìm câu trả lời, Jerry Kagan – nhà tâm lý học trẻ tuổi được phân công phục vụ trong ngành quân sự, được yêu cầu viết báo cáo cho West Point và đánh giá các học viên nhằm phát hiện người có khả năng ở lại và người phải ra đi. Dường như số phận sắp đặt, Jerry không chỉ là nhà tâm lý học đầu tiên nghiên cứu lý do học viên bị loại tại West Point, ông còn là nhà tâm lý đầu tiên tôi gặp gỡ ở trường.

Cuối cùng, tôi đã làm việc bán thời gian tại phòng thí nghiệm của ông

trong 2 năm.

Jerry đã mô tả những nỗ lực "đãi cát tìm vàng" tại West Point là cực kỳ

thất bại. Ông nhớ rõ mình đã dành hàng trăm giờ cho các học viên xem thẻ tranh và yêu cầu họ xây dựng câu chuyện phù hợp với nội dung trong đó. Mục đích của bài kiểm tra là nhằm phát hiện những động cơ vô thức với ý tưởng chung là học viên nào thể hiện hành động xuất sắc cùng sự

can đảm sẽ được tốt nghiệp. Giống như nhiều ý tưởng về nguyên tắc –

nghe có vẻ hay, nhưng thực tế, cách kiểm tra này không hiệu quả. Những câu chuyện các học viên kể thoạt nghe rất phong phú, thú vị nhưng hoàn toàn không liên quan tới những quyết định họ đưa ra trong cuộc sống.

Sau đó, có thêm vài thế hệ chuyên gia tâm lý hết mình nghiên cứu vấn đề vô cùng mệt mỏi này nhưng chưa ai dám khẳng định chắc chắn lý do một số học viên hứa hẹn nhất lại phải rút lui khi khóa học chỉ vừa mới bắt đầu.

Không lâu sau khi biết về Beast, tôi đã tìm đến văn phòng của Mike Matthews, nhà tâm lý học quân sự, người từng giảng dạy tại West Point trong nhiều năm. Mike giải thích quy trình tuyển sinh ở West Point có thể phát hiện đúng những ứng viên nam và nữ có tiềm năng tỏa sáng.

Đặc biệt, cán bộ tuyển sinh sẽ dự đoán điểm của từng thí sinh, điểm này được gọi là Điểm tổng ứng viên, thực chất đây là trung bình trọng số[4] giữa điểm SAT hoặc ACT, xếp hạng kết quả học tập tính theo sĩ số lớp, nhận xét của chuyên gia về năng lực lãnh đạo và khả năng thực hiện các bài rèn luyện thể chất.

4 Trung bình trọng số là loại trung bình số học, mỗi giá trị được tính trung bình và được gán một tỷ trọng nhất định. (BTV) Có thể bạn nghĩ Điểm tổng ứng viên là chỉ số tốt nhất để West Point dự

báo mức độ tài năng của thí sinh nhằm chuẩn bị cho vô vàn thử thách khắc nghiệt trong chương trình rèn luyện 4 năm. Nói cách khác, điểm số

này có thể ước lượng khả năng nắm bắt những kỹ năng cần thiết đối với người chỉ huy quân sự.

Điểm tổng ứng viên là chỉ số quan trọng nhất để West Point xét tuyển nhưng nó không dự đoán chính xác những ai có thể hoặc không thể vượt qua Beast. Thực tế, các học viên đạt Điểm tổng ứng viên cao nhất lại thường là những học viên có khả năng bị loại cao nhất. Đó

cũng là lý do tại sao cánh cửa văn phòng Mike thu hút tôi.

Với kinh nghiệm tham gia Lực lượng Không quân từ khi còn trẻ, Mike có manh mối về bí ẩn mà chúng tôi đang tìm hiểu. Mặc dù các nội dung thi tuyển ông từng trải qua không khắc nghiệt như ở West Point nhưng lại có rất nhiều điểm chung đáng quan tâm. Trong đó, các nội dung quan trọng nhất là những thử thách vượt quá kỹ năng hiện có. Lần đầu tiên trong đời, Mike cùng những tân binh khác được yêu cầu: cứ mỗi giờ phải làm những việc mà họ chưa thể làm được ngay lúc ấy. Mike nhớ lại:

"Trong 2 tuần liền, cũng như tất cả các bạn cùng lớp, tôi cảm thấy cực kỳ

mệt mỏi, đơn độc, ức chế và tưởng như sẵn sàng từ bỏ bất kỳ lúc nào."

Một số người đã rút lui nhưng Mike thì không.

Điều khiến Mike ngạc nhiên là việc phải gồng mình không liên quan đến tài năng. Ít có học viên nào bị loại vì kém tài. Theo Mike, thái độ "không bao giờ đầu hàng" mới là vấn đề chính.

***

Trong thời gian đó, Mike đã kể cho tôi nghe về tâm thế luôn sẵn sàng trước mỗi thử thách. Là sinh viên tốt nghiệp vừa bắt đầu nghiên cứu tâm lý của những người thành công, tôi đã tiến hành phỏng vấn nhiều lãnh đạo trong các ngành kinh doanh, nghệ thuật, thể thao, báo chí, học thuật, y tế và luật – với câu hỏi: Ai là người đứng đầu trong lĩnh vực của bạn? Họ trông như thế nào? Theo bạn, điều gì khiến họ trở nên đặc biệt?

Một số đặc điểm mà tôi biết được từ các cuộc phỏng vấn này lại mang tính chất đặc thù của ngành. Ví dụ, nhiều doanh nhân chia sẻ họ phải chuẩn bị cho việc chấp nhận những rủi ro tài chính: "Bạn phải có khả

năng đưa ra những quyết định với giá trị lên tới vài triệu đô-la mà tối vẫn có thể ngủ ngon." Tuy nhiên, điều này dường như nằm ngoài sự quan tâm của những người hoạt động nghệ thuật. Các nghệ sĩ lại nói nhiều đến động cơ sáng tạo: "Tôi thích làm ra thứ gì đó. Tôi không biết tại sao nhưng tôi thực sự rất thích." Ngược lại, những người làm việc trong lĩnh vực thể thao lại nhắc đến một loại động cơ khác, đó

là được trải nghiệm cảm giác chiến thắng: "Người chiến thắng thích đối đầu với người khác.

Người chiến thắng ghét thất bại."

Ngoài các đặc điểm này, cũng có những điểm chung nhất định và chúng thực sự khiến tôi quan tâm hơn cả. Dù làm việc trong lĩnh vực nào, những người thành công nhất cũng đều may mắn và tài năng. Trước đây, tôi từng nghe về điều này và không hề nghi ngờ.

Nhưng câu chuyện về sự thành công không dừng ở đó. Nhiều người mà tôi từng tiếp xúc cũng kể cho tôi nghe về những ngôi sao đang lên nhưng bất ngờ từ bỏ giữa chừng hoặc đánh mất sự đam mê trước khi họ kịp nhận ra tiềm năng của mình.

Rõ ràng điều vô cùng quan trọng nhưng không dễ dàng chút nào là phải tiếp tục tiến lên sau thất bại: "Một số người cảm thấy ổn khi công việc diễn ra suôn sẻ nhưng lại suy sụp hoàn toàn khi công việc không tốt."

Trong các cuộc phỏng vấn của tôi, những người đạt thành tích cao đều nhắc đến vấn đề: "Ban đầu, người này chưa phải người viết tốt nhất đâu.

Ý tôi là chúng tôi đã từng đọc những câu chuyện anh ấy sáng tác và cười lăn ra vì văn phong vụng về, cường điệu. Nhưng anh ấy vẫn liên tục tiến bộ, năm ngoái anh ấy đã thắng giải Guggenheim Fellowship[5]." Những người thành công luôn có động cơ nâng cao trình độ: "Cô ấy không bao giờ hài lòng. Bạn có thể nghĩ cô ấy đã hài lòng nhưng thực ra cô ấy lại có những tự phê khắt khe nhất." Người thành công là người kiên trì, bền bỉ

hiếm có.

5 Guggenheim Fellowship là các khoản tài trợ được trao tặng hàng năm từ năm 1925 bởi Quỹ Tưởng niệm John Simon Guggenheim cho những người "đã chứng minh năng lực sản xuất hoặc khả năng sáng tạo đặc biệt

trong nghệ thuật". (BTV)

Tại sao người thành công lại kiên trì theo đuổi điều mình quan tâm đến vậy? Với đa số những người thành công, kỳ vọng thực tế không bao giờ

tương thích với tham vọng. Trong mắt họ, họ chưa bao giờ đủ giỏi.

Họ

hoàn toàn đối lập với những người dễ bằng lòng. Nói cách khác, họ chưa bao giờ hài lòng về bản thân. Mỗi người đều theo đuổi điều mình quan tâm và thấy quan trọng, chính sự theo đuổi ấy cũng như việc đạt được mục tiêu mới mang lại cảm giác hài lòng. Dù một số việc họ buộc phải làm rất tẻ nhạt, ức chế, thậm chí đau đớn, họ vẫn không nghĩ đến việc từ

bỏ. Đam mê của họ rất bền bỉ.

Tóm lại, dù làm việc ở lĩnh vực nào, người thành công đều có quyết tâm cao, diễn ra theo hai cách. Một là họ kiên cường và chăm chỉ khác thường. Hai là họ biết rất rõ điều mình muốn. Họ không chỉ có quyết tâm, họ có định hướng.

Chính sự kết hợp giữa đam mê và kiên trì đã khiến những người thành công trở nên đặc biệt. Tóm lại, họ (có sự) bền bỉ.

***

Đối với tôi, câu hỏi lúc này là: Làm thế nào để ước lượng được điều gì đó chưa rõ ràng? Một điều khiến nhiều thế hệ chuyên gia tâm lý quân sự

chưa thể định lượng được? Một điều những người rất thành công mà tôi từng phỏng vấn nói rằng họ có thể nhìn thấy nhưng không thể nghĩ ra cách để kiểm tra?

Tôi ngồi xuống và xem lại sổ tay phỏng vấn. Tôi bắt đầu viết ra những câu hỏi có thể mô tả đúng cái gọi là bền bỉ, đôi khi tôi dùng lại nguyên văn những từ ngữ tôi đã ghi chép trong quá trình phỏng vấn.

Một nửa số câu hỏi tôi đặt ra liên quan đến tính kiên trì. Những câu hỏi đó sẽ hỏi bạn có đồng ý với những phát ngôn kiểu như: “Tôi đã vượt qua nhiều thất bại để chinh phục thử thách quan trọng” và “Tôi hoàn thành bất cứ việc gì tôi làm hay không.”

Nửa còn lại liên quan đến sự đam mê. Chúng sẽ hỏi bạn: “Liệu các mối quan tâm của bạn có thay đổi theo năm tháng không?” và mức độ bạn

“bị ám ảnh bởi ý tưởng hay dự án trong thời gian ngắn nhưng sau đó không còn quan tâm nữa”.

Điều đó là tiền đề cho sự ra đời của Grit Scale – Thang đo tính bền bỉ.

***

Vào tháng 7 năm 2004, trong ngày thứ hai của Chương trình Huấn luyện Beast, 1.218 học viên của West Point đã thực hiện Thang đo tính bền bỉ.

Chỉ một ngày trước, họ tạm biệt cha mẹ (trong buổi liên hoan chia tay kéo dài 99 giây do Học viện West Point tổ chức), cạo tóc (đối với học viên nam), thay quần áo dân sự bằng bộ đồng phục hai màu trắng xám nổi tiếng của West Point, nhận giày, mũ và các vật dụng khác. Mặc dù họ

nghĩ họ đã biết song vẫn có một học viên năm thứ tư hướng dẫn họ cách xếp hàng. (Hãy bước theo tôi! Không bước ngang hàng tôi, không bước

trước tôi, không đứng sau tôi. Cứ bước theo tôi!) Ban đầu, tôi muốn tìm hiểu xem sự bền bỉ liên quan đến điểm tài năng như thế nào. Bạn có tin không? Nó chẳng liên quan gì đến Điểm tổng ứng viên đã được tính toán cực kỳ cẩn thận trong quá trình tuyển sinh. Nói cách khác, một học viên cho dù tài năng đến mức nào cũng chẳng thể nói lên sự bền bỉ ở họ và ngược lại.

Sự phân biệt giữa bền bỉ và tài năng cũng phù hợp với những quan sát của Mike về khóa huấn luyện không quân. Lần đầu tiên phát hiện ra điều này, tôi nhận thấy điều vô cùng bất ngờ: Tại sao không phải tất cả những người tài giỏi đều bền bỉ? Nói một cách lô-gíc, người tài nên tiếp tục và cố gắng, bởi nếu làm vậy, họ sẽ trở nên tốt hơn đến kỳ lạ. Ví dụ, ở West Point, trong số những học viên đã vượt qua kỳ huấn luyện Beast, Điểm tổng ứng viên là chỉ số tuyệt đối để dự đoán người thành công trên từng mét của đường đua. Điểm tổng ứng viên không chỉ dự đoán chính xác điểm học tập mà cả tài năng quân sự và thể chất.

Như vậy, điều thực sự ngạc nhiên ở đây là tài năng không đảm bảo cho sự bền bỉ. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu lý do tại sao.

***

Đến ngày cuối cùng của Chương trình Huấn luyện Beast, có 71 học

viên bị loại.

Hóa ra bền bỉ lại là chỉ báo đáng tin cậy đối với những học viên đã vượt

qua và những học viên bị loại.

Trong năm tiếp theo, tôi quay trở lại West Point để thực hiện nghiên cứu tương tự. Lần này, có thêm 62 học viên bị loại khỏi Chương trình Huấn luyện Beast, một lần nữa, Thang đo tính bền bỉ đã đoán trước được ai là người ở lại.

Điểm tổng ứng viên của người ở lại và người ra về không khác nhau là mấy. Tôi đã xem lại kỹ hơn từng nội dung của thang điểm này. Một lần nữa, tôi không phát hiện ra sự khác biệt nào.

Như vậy, điều gì đã giúp một số học viên vượt qua Chương trình Huấn luyện Beast?

Không phải điểm SAT, không phải thứ hạng cao ở bậc trung học phổ

thông, không phải kinh nghiệm lãnh đạo, cũng không phải năng khiếu thể thao.

Không phải Điểm tổng ứng viên.

Mà là tính bền bỉ.

Phải chăng bền bỉ là phẩm chất quan trọng nhất không chỉ ở West Point mà còn trong nhiều ngành nghề khác? Để trả lời, tôi đã nghiên cứu những tình huống khó khăn khiến nhiều học viên thất bại. Tôi muốn biết liệu sự khắc nghiệt của Chương trình Huấn luyện Beast chỉ đòi hỏi học viên phải bền bỉ hay chính sự bền bỉ đã giữ chân học viên và khiến họ

không từ bỏ cam kết.

Đối tượng tiếp theo mà tôi đánh giá tính bền bỉ là các nhân viên bán hàng, một nghề mà ai cũng biết sự thất bại tính theo ngày, thậm chí theo giờ. Tôi đã đề nghị hàng trăm nhân viên nam, nữ làm trong một công ty mua quyền sở hữu về du lịch trả lời một số bảng câu hỏi về nhân cách, trong đó có cả Thang đo tính bền bỉ. Sáu tháng sau, tôi trở lại, thời điểm này có tới 55% số nhân viên bán hàng đã rời khỏi công ty. Tính bền bỉ đã dự đoán ai đi, ai ở. Hơn nữa, không có đặc điểm nào – như tính hướng ngoại, sự ổn định về cảm xúc, sự tận tụy – lại hiệu quả như tính bền bỉ

trong việc dự đoán khả năng duy trì công việc.

Cũng trong khoảng thời gian đó, tôi nhận được cuộc gọi từ Trường Công lập Chicago. Giống các chuyên gia tâm lý tại West Point, các nhà nghiên cứu ở đây cũng hào hứng tìm hiểu thêm về những học sinh có khả năng nhận bằng tốt nghiệp. Mùa xuân năm đó, hàng nghìn học sinh trung học phổ thông đã tham gia đánh giá bằng Thang đo tính bền bỉ phiên bản rút gọn cùng một loạt bảng hỏi khác. Hơn một năm sau, 12% số học sinh này trượt tốt nghiệp. Những học sinh tốt nghiệp đúng hạn đều là những người bền bỉ hơn; tính bền bỉ có thể dự đoán khả năng tốt nghiệp chính xác hơn nhiều so với việc học sinh quan tâm về trường như thế nào, các em có chăm học không và thậm chí các em có cảm thấy an toàn khi ở

trường không.

Tương tự, trong hai nhóm mẫu lớn gồm các công dân Mỹ, tôi phát hiện ra những người trưởng thành bền bỉ hơn có khả năng theo đuổi con đường học hành chính quy trong thời gian dài hơn. Cụ thể, những người có bằng Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Tiến sĩ Khoa học, Tiến sĩ Y học, Tiến

sĩ Luật hoặc một bằng khác sau đại học thường bền bỉ hơn những người chỉ tốt nghiệp 4 năm đại học; những người tốt nghiệp đại học lại bền bỉ

hơn những người chỉ tích lũy tín chỉ cao đẳng nhưng không lấy được bằng tốt nghiệp. Một điều thú vị là những người lấy được bằng tốt nghiệp từ các trường cao đẳng hệ 2 năm lại đạt điểm cao hơn một chút so với những người tốt nghiệp cao đẳng hệ 4 năm. Thoạt tiên, điều này cũng khiến tôi băn khoăn, nhưng tôi nhanh chóng phát hiện tỷ lệ trượt tại các trường cao đẳng cộng đồng có thể ở mức 80%. Những sinh viên đạt kết quả tốt hơn mong đợi thường là những người đặc biệt bền bỉ.

Song song với nghiên cứu này, tôi bắt đầu hợp tác với Lực lượng Tác chiến đặc biệt của quân đội, thường được biết đến với tên gọi Lực lượng Mũ nồi xanh. Đây là những binh lính được đào tạo tốt nhất, được giao một số nhiệm vụ khó khăn và nguy hiểm nhất. Việc huấn luyện Lực lượng Mũ nồi xanh vô cùng khó khăn và gồm nhiều giai đoạn. Giai đoạn tôi nghiên cứu là sau khi học viên trải qua 9 tuần huấn luyện thủy quân, 4 tuần huấn luyện bộ binh, 3 tuần huấn luyện không quân và 4 tuần tham gia khóa dự bị về di chuyển đường bộ. Tất cả những bài tập huấn luyện sơ bộ này đều rất khắc nghiệt và mỗi giai đoạn sẽ có những học viên không thể vượt qua. Nhưng kỳ

tuyển chọn Lực lượng Tác chiến còn đặc biệt khắc nghiệt hơn nhiều, theo lời Tổng Đô đốc James Parker, đây là thời điểm “chúng ta quyết định người sẽ và người sẽ không” bước vào giai đoạn cuối cùng của Chương trình Huấn luyện Lực lượng Mũ nồi xanh.

So với kỳ tuyển chọn này, Chương trình Huấn luyện Beast Barracks chỉ

như kỳ nghỉ hè. Bắt đầu từ lúc tờ mờ sáng, các học viên phải dốc sức di chuyển cho đến 21h00. Ngoài các bài tập di chuyển ban ngày và ban đêm, còn có các bài chạy và hành quân với quãng đường 6,5-9,5km, đôi khi phải vác nặng gần 30kg và bài vượt chướng ngại vật thường được gọi với cái tên thân mật là “Nasty Nick” gồm các bài bò, trườn trong nước và dưới lưới thép gai, đi cầu độc mộc, vượt lưới, đu xà.

Việc vượt qua khóa tuyển chọn này đã là một thành công nhưng ngay cả

như vậy, vẫn có tới 42% học viên mà tôi nghiên cứu chủ động rút lui trước khi khóa học kết thúc. Vậy thì đâu là cơ sở để phân chia những người vượt qua được kỳ tuyển chọn này? Đó chính là tính bền bỉ.

Ngoài tính bền bỉ, còn điều gì khác có thể dự đoán thành công trong lĩnh vực quân đội, giáo dục và kinh doanh? Với nhân viên bán hàng, tôi phát hiện thấy (với họ) kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng – người mới vào nghề ít khi giữ được việc so với người có kinh nghiệm. Tại Trường Công lập Chicago, một giáo viên hỗ trợ sẽ giúp học sinh tăng khả năng tốt nghiệp. Đối với Lực lượng Mũ nồi xanh, rèn luyện thể chất trong thời gian đầu của khóa học là vô cùng quan trọng.

Tuy nhiên, trong mỗi ngành nghề kể trên, khi so sánh những người có các đặc điểm này, bạn sẽ thấy tính bền bỉ hoàn toàn dự đoán được thành công. Cho dù một số đặc điểm và ưu thế có thể giúp người ta thành công trong từng lĩnh vực kể trên, song tính bền bỉ vẫn là yếu tố có ảnh hưởng nhất.

***

Khi tôi bắt đầu học Thạc sĩ, bộ phim tài liệu Spellbound (tạm dịch: Say mê) được công chiếu. Bộ phim kể về 3 bé trai và 5 bé gái chuẩn bị thi đấu vòng chung kết Cuộc thi Đánh vần Quốc gia6. Để vào tới vòng chung kết

– một sự kiện kéo dài ba ngày vô cùng cam go được tổ chức hàng năm, với nhiều cấp độ, diễn ra tại Thủ đô Washington D.C. và phát sóng trực tiếp trên kênh ESPN, kênh truyền hình chuyên về thể thao mạo hiểm –

những thí sinh nhỏ tuổi này trước hết phải đánh bại hàng nghìn trẻ đến từ hàng trăm trường học trên khắp cả nước. Điều này có nghĩa là chúng phải đánh vần được cả những từ khó, ít dùng mà không hề mắc một lỗi nào trong từng vòng loại, trước hết là chiến thắng các bạn trong lớp, trong khối, trong trường, trong quận và trong vùng.

6 Cuộc thi Đánh vần Quốc gia là một cuộc thi trong đó các thí sinh (thường là thiếu niên) được yêu cầu đánh vần đúng các từ tiếng Anh đưa ra. Ban giám khảo đọc một từ, thí sinh có quyền đặt các câu hỏi liên quan đến từ đó (như các cách đọc khác nhau, định nghĩa, nguồn gốc từ, từ loại, ví dụ) và phải đánh vần đúng. Ý tưởng tổ chức cuộc thi dạng này xuất phát từ Mỹ, và thường được coi là một phong tục riêng của Mỹ; một trong các lý do có thể là vì tiếng Anh là ngôn ngữ có chính tả đặc biệt phức tạp và bất quy tắc. (BTV)

Spellbound khiến tôi thắc mắc: Ở mức độ nào thì khả năng đánh vần hoàn hảo những từ như schottische (điệu polka chậm) hay cymotrichous (tóc lượn sóng) cho biết tài năng ngôn ngữ sớm bộc lộ và

ở mức độ nào thì tính bền bỉ sẽ phát huy sức ảnh hưởng?

Tôi gọi điện cho Paige Kimble, CEO Cuộc thi Đánh vần Quốc gia và là một người phụ nữ năng động (bà từng là quán quân của cuộc thi). Cũng như tôi, Kimble muốn biết nhiều hơn về yếu tố tâm lý của người thắng cuộc. Bà đồng ý gửi câu hỏi đến tất cả 273 thí sinh ngay khi các em được chọn vào chung kết, vòng thi sẽ diễn ra sau vài tháng. Để được tặng phần thưởng đáng yêu trị giá 25 đô-la, khoảng 2/3 thí sinh đã gửi câu trả lời về

phòng thí nghiệm của tôi. Theo quy định cuộc thi, thí sinh lớn nhất là 15

tuổi, thí sinh nhỏ nhất là 7 tuổi.

Ngoài trả lời Thang đo tính bền bỉ, các thí sinh cũng dành thời gian để

luyện đánh vần. Trung bình các em thực hành hơn 1 tiếng mỗi ngày trong tuần và hơn 2 tiếng mỗi ngày vào dịp cuối tuần. Nhưng có sự khác nhau đáng kể về thời gian luyện tập trung bình: Một số thí sinh

hầu như không luyện tập, một số lại luyện tập khoảng 9 tiếng vào ngày thứ Bảy!

Tôi chia các thí sinh thành nhóm nhỏ để liên hệ và tiến hành trắc nghiệm trí tuệ ngôn ngữ với các em. Khi là một nhóm, các thí sinh chứng minh khả năng ngôn ngữ rất khác biệt. Nhưng điểm số lại có sự khác biệt khá lớn, một số thí sinh có khả năng nổi trội về ngôn ngữ, song một số khác lại ở mức "trung bình" so với độ tuổi.

Vòng chung kết được chiếu trên kênh truyền hình ESPN, tôi đã xem tất cả các trận đấu cho đến tận giây phút hồi hộp cuối cùng khi cậu bé 13

tuổi Anurag Kashyap đánh vần chính xác từ A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (N-Ố-T-D-Ự-A, thuật ngữ chỉ sự hoa mỹ trong âm nhạc) để giành chiến

thắng.

Ngay lúc ấy, nhờ có kết quả cuối cùng trong tay, tôi lập tức phân tích số

liệu.

Đây là những gì tôi phát hiện: Kết quả đo lường tính bền bỉ được thực hiện vài tháng trước vòng chung kết đã dự đoán đúng năng lực thí sinh.

Nói đơn giản, những trẻ bền bỉ hơn sẽ tiến sâu hơn trong cuộc thi. Các em đã làm như thế nào? Luyện tập trong nhiều giờ, thi đua đánh vần nhiều hơn.

Tài năng thì sao? Trắc nghiệm trí tuệ ngôn ngữ cũng dự đoán đúng khả

năng tiến sâu hơn trong cuộc thi. Tuy nhiên, tôi không thấy có mối liên quan giữa trắc nghiệm trí tuệ ngôn ngữ và sự bền bỉ. Thêm nữa, những trẻ đánh vần có tài không luyện tập nhiều hơn so với các thí sinh kém tài hơn, chúng cũng không có thành tích thi đấu tốt hơn.

Tôi phân biệt sự bền bỉ và tài năng một lần nữa trong nghiên cứu với sinh viên bậc cử nhân thuộc Ivy League[7]. Ngược lại, trong nghiên cứu này, điểm SAT tính bền bỉ lại liên quan với nhau. Các sinh viên trong nhóm mẫu có điểm SAT cao hơn nhưng lại kém bền bỉ hơn bạn bè cùng trang lứa. So sánh phát hiện này với các dữ liệu khác thu thập được, tôi nhận ra điều cơ bản định hướng công trình nghiên

cứu khoa học trong tương lai của mình, đó là: Tiềm năng chỉ là một chuyện. Những gì chúng ta làm được với nó lại là chuyện khác.

7 Top 8 Trường đại học nổi tiếng và danh giá nhất của Mỹ. (BTV)

Chương 2

TÀI NĂNG GÂY PHÂN TÂM

Trước khi trở thành chuyên gia tâm lý, tôi là một giáo viên. Chính trong các lớp học ngày đó – nhiều năm trước khi tôi nghe nói về Chương trình Huấn luyện Beast, tôi dần nhận ra tài năng không phải là tất cả để thành công.

Đến tận năm 27 tuổi, tôi mới bắt đầu giảng dạy toàn thời gian. Tháng trước, tôi xin nghỉ việc tại McKinsey, công ty tư vấn quản lý toàn cầu có văn phòng đại diện nằm trên mấy tầng lầu của tòa nhà chọc trời phủ

kính màu xanh dương ngay giữa trung tâm thành phố New York. Các đồng nghiệp có phần bất ngờ với quyết định của tôi. Tại sao tôi lại từ bỏ

công ty mà hầu hết bạn bè đều mơ ước – một công ty liên tục được đánh giá là doanh nghiệp xuất sắc và có tầm ảnh hưởng bậc nhất thế giới?

Theo những gì tôi biết thì tôi đang đổi tuần làm việc 8 tiếng sang cuộc sống dễ chịu hơn, song bất kỳ ai từng làm giáo viên đều biết trên đời chẳng có công việc nào vất vả hơn nghề dạy học. Tại sao tôi vẫn xin nghỉ

việc? Ở khía cạnh nào đó, tư vấn, chứ không giảng dạy, mới là đi đường vòng. Trong suốt thời sinh viên, tôi đã làm gia sư và dạy kèm học sinh của các trường công lập ở địa phương. Sau khi tốt nghiệp, tôi mở chương trình dạy học miễn phí và giảng dạy trong suốt 2 năm. Tiếp đó, tôi đến Oxford và lấy bằng Khoa học thần kinh, nghiên cứu cơ chế thần kinh của hội chứng khó đọc8. Do vậy, khi bắt đầu dạy học, tôi có cảm giác mình

đang được quay lại con đường trước đây.

8 Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia) đặc trưng cho vấn đề gặp rắc rối về đọc hiểu và đánh vần dù trí tuệ bình thường. Các vấn đề có thể bao gồm khó khăn trong việc đánh vần các từ, đọc nhanh, viết chữ, "phát âm" các từ trong đầu, phát âm từ khi đọc to và nghe hiểu người khác đọc.

Thông thường những khó khăn này được nhận thấy đầu tiên khi đi học ở trường. Khi một người mất khả năng đọc trước đây của bản thân, nó được gọi là alexia. (DG)

Mặc dù vậy, bước chuyển đổi này vẫn rất đột ngột. Chỉ trong vòng một tuần, mức lương của tôi chuyển từ trạng thái Thật sao? Thật là tôi được trả cao đến vậy sao? sang Trời ơi! Làm sao giáo viên ở thành phố này có thể giải quyết được các nhu cầu cơ bản đây? Bữa tối bây giờ chỉ là chiếc sandwich ăn vội trong lúc chấm bài, không phải món sushi được gọi theo yêu cầu của khách hàng. Tôi vẫn đi làm cùng một tuyến tàu điện ngầm nhưng phải đi thêm chuyến tàu hỏa chạy qua trung tâm thành phố nữa rồi mới xuống điểm dừng xa hơn 6 ga: Khu Lower East Side. Thay vì đi giày thấp, đeo vòng ngọc trai và diện bộ vest may theo số đo, tôi chọn giày mềm để có thể đứng cả ngày, mặc váy để không phải lo bụi phấn bám vào.

Học sinh của tôi vào khoảng 12-13 tuổi, phần lớn sống theo từng cụm dân cư nằm giữa đại lộ A và D, thuộc dự án trợ cấp nhà ở. Trước kia, địa điểm này từng là khu dân cư với vô số quán cà phê mọc lên ở mọi góc phố. Tôi bắt đầu đến dạy học ở đây vào mùa thu, trường tôi được chọn để quay bộ

phim phản ánh ngôi trường yếu kém, lộn xộn nằm trong khu đô thị

nghèo nàn. Tôi dạy về phân số, số thập phân, những khái niệm cơ bản về

đại số và hình học cho học sinh lớp 7.

Ngay tuần đầu tiên, tôi thấy có một số học sinh tiếp thu khái niệm toán dễ dàng hơn hẳn những học sinh khác cùng lớp. Dạy những học sinh giỏi nhất lớp thực sự rất thú vị. Nói một cách văn vẻ thì các em học rất nhanh.

Không cần được giúp đỡ nhiều, song các em vẫn phát hiện ra công thức trong bài, còn các học sinh kém hơn mãi mới nhận ra được. Chỉ cần nhìn bài giải một lần trên bảng, các em nói ngay: “Em hiểu rồi!” và sau đó tự

giải những bài tiếp theo.

Tuy nhiên, vào cuối thời gian chấm điểm lần thứ nhất, tôi vô cùng ngạc nhiên khi nhận thấy một số học sinh khá giỏi lại không đạt được kết quả

như tôi mong đợi. Tất nhiên, vẫn có những em làm rất tốt. Nhưng một số ít học sinh tài năng nhất lại chỉ đạt điểm trung bình, thậm chí là kém.

Ngược lại, một số học sinh ban đầu gặp nhiều khó khăn lại đạt được

kết quả tốt hơn tôi nghĩ. Những “học sinh có kết quả tốt hơn kỳ vọng” này hang ngày đến lớp với đầy đủ đồ dùng học tập. Thay vì dạo chơi loanh quanh hay lơ đễnh nhìn ra cửa sổ, các em tập trung ghi chép và đặt câu hỏi. Khi chưa hiểu bài, các em sẽ làm đi làm lại, đôi khi các em tìm kiếm sự giúp đỡ trong giờ ăn trưa hoặc giờ tự chọn buổi chiều. Sự cố gắng của các em đã được chứng minh bằng điểm số.

Rõ ràng tài năng không đảm bảo thành công. Có năng khiếu toán học khác với học giỏi toán.

Điều này thực sự bất ngờ. Môn toán luôn được mặc định là một môn học mà học sinh có năng khiếu thường học giỏi hơn nhiều so với học sinh không có năng khiếu. Nói thực, tôi cũng có suy nghĩ này ở năm đầu tiên đi dạy. Quan niệm này giống sự cá cược chắc chắn những gì một số học sinh dễ dàng làm được sẽ giúp các em vượt xa bạn bè cùng lớp. Thực ra, tôi từng nghĩ khoảng cách về thành tích học tập giữa học sinh có năng khiếu với các học sinh còn lại trong lớp sẽ ngày càng lớn.

Các em bị mất tập trung vì năng khiếu.

Dần dần, tôi đặt ra những câu hỏi khó cho mình. Với bài học và khái niệm khó, liệu học sinh kém có cần thêm thời gian không? Tôi có cần tìm cách giảng bài khác không? Trước khi đi đến kết luận về tài năng thiên phú, tôi có nên tìm hiểu ý nghĩa của sự cố gắng? Với tư cách là một giáo viên, tôi phải tìm ra cách duy trì sự cố gắng – cố gắng của học sinh và của chính tôi – lâu hơn một chút.

Cũng trong thời gian này, tôi bắt đầu để ý tới trí tuệ của những học sinh kém nhất bằng việc nghe các em nói chuyện về những điều các em thực sự quan tâm. Đây là những vấn đề chúng thường đề cập, song tôi thấy rất khó hiểu: Kết quả các trận đấu bóng rổ, lời bài hát yêu thích, những nhận định phức tạp về việc ai không còn nói chuyện với ai và tại sao. Khi đã hiểu rõ hơn về các em, tôi phát hiện ra chúng biết rất nhiều thứ liên quan tới cuộc sống hàng ngày vốn vô cùng rắc rối. Vì vậy, tôi tự hỏi khái niệm x trong phương trình đại số có thực sự khó không, trong khi các em lại hiểu rất rõ những điều còn phức tạp hơn thế?

***

Đến cuối năm học, tôi lập gia đình. Sau khi rời McKinsey, vì sự nghiệp của chồng, chúng tôi gói ghém hành lý và chuyển từ New York tới San Francisco. Tôi tìm được công việc mới là dạy toán ở

trường Trung học Lowell.

So với lớp tôi dạy ở Lower East Side, Lowell khác hoàn toàn.

Nằm khuất ở góc vịnh mờ sương gần Thái Bình Dương, Lowell là trường trung học công lập duy nhất ở San Francisco xét tuyển dựa trên kết quả

học tập. Không chỉ là nguồn cung cấp sinh viên lớn nhất cho hệ thống Đại học California, Lowell còn đào tạo nhiều học sinh cho các trường đại học danh tiếng trên cả nước.

Cũng như tôi, nếu bạn lớn lên ở miền Đông Duyên hải Hoa Kỳ, bạn có thể

sẽ nghĩ Lowell là trường Stuyvesant9 của San Francisco. Điều này sẽ

khiến bạn liên tưởng tới những đứa trẻ vô cùng thông minh, giỏi hơn nhiều so với những học sinh không được tuyển vào Lowell.

9 Trường Stuyvesant: Trường chuyên toán và khoa học công lập ở thành phố New York. Đây được coi là trường công có tỷ lệ cạnh tranh cao nhất Hoa Kỳ, nơi có nhiều học sinh được nhận vào các trường đại học danh giá nhất cả nước. (BTV)

Tôi đã phát hiện ra học sinh ở Lowell được phân loại chủ yếu qua ý thức hơn là trí tuệ. Tôi đã hỏi các em về thời gian học. Bạn biết câu trả lời phổ

biến mà tôi nhận được là gì không? Nhiều giờ đồng hồ. Không phải trong tuần mà là trong ngày.

Tuy nhiên, cũng như bất kỳ ngôi trường nào khác, ở đây cũng có sự khác biệt lớn giữa mức độ chăm học và thành tích các em đạt được.

Cũng như phát hiện của tôi ở New York, một số học sinh mà tôi kỳ vọng học tốt môn toán vì nó quá dễ với các em lại đạt kết quả thấp hơn các bạn học khác trong lớp. Mặt khác, một số em chăm chỉ nhất thường đạt điểm cao nhất.

Một trong những học sinh rất chăm chỉ đó là David Luong.

Tôi dạy David môn đại số lớp 9. Có hai kiểu lớp đại số ở Lowell: Lớp đại số thứ nhất dành cho những học sinh sẽ học toán nâng cao vào năm lớp 12 và lớp đại số thứ hai là lớp thường, học sinh lớp này sẽ không học toán nâng cao. Tôi dạy lớp thường. Các học sinh trong lớp

tôi đã trượt môn toán nên không được xếp vào lớp nâng cao của Lowell.

Thời gian đầu, David không phải là học sinh giỏi. Cậu bé kiệm lời và thường ngồi cuối lớp. Cậu cũng chẳng mấy khi giơ tay và hiếm khi xung phong giải bài.

Tuy nhiên, tôi nhanh chóng nhận ra qua mỗi lần chấm bài, David đều đạt kết quả cao. Cậu trả lời được tất cả các câu hỏi trong bài kiểm tra. Khi tôi chấm câu trả lời nào đó của cậu sai thì lỗi là do tôi, không phải do cậu.

Đặc biệt, cậu rất ham học. Trong lớp, cậu chăm chú nghe giảng. Sau giờ

học, cậu ở lại và xin được làm thêm những bài tập khó.

Tôi bắt đầu thắc mắc không biết cậu bé này làm gì trong lớp của mình.

Khi đã hiểu sự việc, tôi đề nghị David đến gặp chủ nhiệm khoa. Cũng chẳng mất nhiều thời gian để giải thích điều gì đang xảy ra, bởi chủ

nhiệm khoa là giáo viên thông minh và tuyệt vời, bà coi trọng giá trị của học sinh hơn các vấn đề hành chính. Ngay lập tức, bà làm thủ tục để

chuyển David từ lớp tôi sang lớp nâng cao.

Sự "mất mát" của tôi thực chất là thành công của người giáo viên tiếp theo. Tất nhiên, cũng có lúc này lúc kia, không phải tất cả các điểm toán của David đều là điểm A. Sau này, David kể lại với tôi: "Sau khi chuyển sang lớp nâng cao, em bị tụt lùi một chút. Rồi trong năm tiếp theo, em vẫn gặp khó khăn với môn toán, cụ thể là môn hình. Em không được điểm A mà chỉ được điểm B." Trong năm sau nữa, cậu chỉ đạt điểm D

môn toán.

Tôi hỏi: "Em đã làm gì?"

"Em cảm thấy rất tồi tệ nhưng em không kêu ca. Em biết dù gì thì chuyện đó cũng xảy ra rồi. Em biết em phải tập trung vào những việc sắp tới. Vì vậy, em đến gặp cô giáo và đề nghị được giúp đỡ. Cô biết không, em đang cố gắng tìm hiểu xem em đã làm gì sai. Em cần làm gì đó khác đi."

Đến năm lớp 12, David học hai lớp toán danh dự với trình độ cao hơn của Lowell. Mùa xuân năm đó, cậu đạt điểm 5/5 môn toán cao cấp.

Sau khi tốt nghiệp Lowell, David theo học Cao đẳng Swarthmore rồi tốt nghiệp với tấm bằng kép về kỹ thuật và kinh tế. Tôi cũng dự lễ tốt nghiệp cùng với cha mẹ cậu. Chúng tôi đã nhắc lại chuyện cậu bé kiệm lời ngồi cuối lớp học năm nào, cậu đã chứng minh các bài thi tuyển học sinh năng khiếu có thể có nhiều sai lầm.

Hai năm sau, David nhận bằng Tiến sĩ Kỹ thuật cơ khí của Đại học California tại Los Angeles (UCLA). Luận án của cậu nghiên cứu về các thuật toán hiệu suất tối ưu cho quy trình nhiệt động học ở động cơ xe tải.

Nói một cách đơn giản, David đã sử dụng thuật toán để cải thiện hiệu quả hoạt động của động cơ xe tải. Hiện nay, David là kỹ sư tại Tập đoàn Aerospace. Cậu bé ngày nào dường như “không sẵn sàng” cho các lớp toán khó hơn, nhanh hơn giờ đã trở thành “nhà khoa học tên lửa”.

Trong nhiều năm giảng dạy tiếp theo, tôi ngày càng hoài nghi về quan điểm tài năng là do trời phú, tôi tin đó là kết quả của sự nỗ lực. Với ý định tìm hiểu sâu hơn về bí mật này, tôi quyết định từ bỏ công việc giảng dạy để trở thành chuyên gia tâm lý.

***

Khi bắt đầu học Thạc sĩ, tôi biết các chuyên gia tâm lý từ lâu đã muốn tìm hiểu tại sao một số người thành công còn số khác lại thất bại. Trong số các chuyên gia đầu tiên nghiên cứu vấn đề này có Francis Galton, ông đã tham gia nghiên cứu cùng người anh họ, Charles Darwin.

Galton là thần đồng. Bốn tuổi, ông biết đọc và biết viết. Sáu tuổi, ông biết

tiếng Latin, làm các phép chia dài, có thể đọc thuộc lòng nhiều trích đoạn trong các tác phẩm của Shakespeare. Việc học quả là quá dễ với ông.

Năm 1869, Galton công bố công trình nghiên cứu khoa học đầu tiên về

nguồn gốc thành công. Sau khi tập hợp danh sách những nhân vật

nổi tiếng thuộc các lĩnh vực khoa học, thể thao, âm nhạc, thơ văn và luật –

trong số nhiều lĩnh vực khác, ông đã thu thập mọi thông tin tiểu sử có thể tìm thấy. Galton kết luận người xuất chúng đáng chú ý ở 3 khía cạnh: Họ chứng minh "khả năng" khác thường cùng nhiệt huyết và sự chăm chỉ.

Sau khi đọc 50 trang đầu tiên trong cuốn sách của Galton, Darwin đã gửi thư cho em họ, bày tỏ sự ngạc nhiên khi thấy chính tài năng đã khiến các phẩm chất đặc biệt ít được phát huy. Darwin viết: "Ở khía cạnh nào đó, em đã khiến anh thay đổi quan niệm trước đây của mình. Anh luôn cho rằng ngoại trừ một số ít người ngốc nghếch thì con người ta không khác nhau nhiều về trí tuệ, nhưng về nhiệt huyết và chăm chỉ thì có, vì vậy, theo anh đây quả thực là khác biệt quan trọng."

Tất nhiên, bản thân Darwin cũng là người xuất chúng mà Galton muốn tìm hiểu. Darwin là nhà khoa học có nhiều ảnh hưởng nhất trong lịch sử, là người đầu tiên giải thích sự đa dạng của các loài thực vật và động vật là do hệ quả của quá trình chọn lọc tự nhiên. Darwin không chỉ quan sát tỉ mỉ cây cối, động vật mà cả con người nữa. Xét ở góc độ nào đó, nghề

của ông là quan sát những khác biệt nhỏ song lại dẫn tới sự tồn tại.

Do vậy, chúng ta nên xem xét quan điểm của Darwin về yếu tố quyết

định của sự thành công – đó là niềm tin của ông – nhiệt huyết và sự chăm chỉ quan trọng hơn nhiều so với trí tuệ.

Nhìn chung, những người viết tiểu sử Darwin đều cho rằng ông không có trí tuệ siêu phàm. Ông thông minh nhưng sự thông minh ấy không đến với ông chỉ trong chớp mắt. Ở góc độ nào đó, ông là thiên tài. Tự

truyện của chính Darwin đã chứng minh nhận định này, ông thừa nhận:

"Tôi tiếp thu không nhanh như một số người thông minh. Khả năng duy trì sự tập trung đối với những suy nghĩ dài và trừu tượng cũng rất hạn chế." Ông nghĩ ông không thể trở thành nhà toán học hay triết gia giỏi, bởi trí nhớ của ông không tốt: "Một hạn chế lớn nữa là trí nhớ kém, tôi không thể nhớ câu thơ nào trong vài ngày."

Có thể Darwin quá khiêm tốn. Nhưng ông hoàn toàn thoải mái khi

tán dương khả năng quan sát và tính cần cù của mình, đây chính là những tố chất ông đã sử dụng để tìm hiểu quy luật tự nhiên: “Tôi nghĩ tôi hơn người khác về khả năng nhận biết và quan sát tỉ mỉ những điều hay bị

nhiều người bỏ qua. Tôi đã quan sát và thu thập dữ liệu bằng hết khả

năng. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn cả là tình yêu của tôi đối với khoa học tự nhiên luôn vững vàng và mãnh liệt.”

Một người viết tiểu sử đã mô tả Darwin là người không bao giờ ngừng suy nghĩ về một câu hỏi nào đó, thậm chí ông còn suy nghĩ rất lâu sau khi những người khác đã chuyển sang nghiên cứu vấn đề khác.

Khi bị thách thức làm việc gì đó, thông thường một người sẽ phản ứng bằng cách trả lời: “Tôi sẽ nghĩ về việc đó sau” rồi quên bẵng nó đi. Với

Darwin, ai cũng thấy ông không bao giờ cho phép mình chủ động quên.

Ông nhớ mọi câu hỏi và sẵn sàng truy lại ngay khi có được chút ít dữ liệu liên quan.

***

Bốn mươi năm sau, ở bên kia bờ Đại Tây Dương, chuyên gia tâm lý William James cũng nghiên cứu câu hỏi: Liệu người ta khác nhau như

thế nào khi theo đuổi mục tiêu? Đến cuối sự nghiệp lâu dài và xuất sắc của mình, James đã viết một bài cho tạp chí Science[10] có tựa đề: The Energies of Men (tạm dịch: Năng lượng của con người).

10 Tạp chí khoa học hàng đầu, không chỉ về tâm lý học mà đối với tất cả

các ngành khoa học tự nhiên và xã hội. (BTV)

Nghiên cứu thành công cùng thất bại của những người bạn thân và đồng nghiệp, nỗ lực của họ trong những ngày tốt và ngày chưa tốt, James nhận thấy:

Xét về tiềm năng, chúng ta mới chỉ dùng một nửa những gì chúng ta có.

Giống như ngọn lửa trong lò bị thiếu ô-xy, giống như việc bản thảo phải sửa lại vô số lần. Chúng ta mới chỉ dùng một phần nhỏ nguồn lực trí tuệ

và thể chất mà thôi.

James cho rằng có khoảng cách giữa tiềm năng và hành động. Không thể

phủ nhận tài năng của chúng ta rất khác nhau – người này có thể có năng khiếu âm nhạc hơn thể thao hoặc có thiên hướng kinh doanh hơn nghệ

thuật – song James khẳng định chắc chắn “con người thường không sống hết với giới hạn của mình; con người sở hữu nhiều loại sức mạnh nhưng không sử dụng hết. Về năng lượng, con người hoạt động thấp hơn nhiều so với mức tối đa cho phép; về hành động, con người cũng không thể hiện hết khả năng của mình.”

James thừa nhận: “Tất nhiên có nhiều giới hạn. Cây không mọc ở giữa trời.” Tuy nhiên, ranh giới của sự tiến bộ lại chẳng có gì liên quan tới phần lớn chúng ta: “Có một thực tế khá đơn giản vẫn tồn tại, đó là con người sở hữu quá nhiều nguồn lực, song mới chỉ có vài cá nhân đột phá sử dụng nó ở mức tối đa.”

Nhận định này ra đời năm 1907 và vẫn đúng cho đến nay. Như vậy, tại sao chúng ta lại đề cao tài năng? Tại sao chúng ta phải giới hạn những gì có thể làm trong khi hầu hết chúng ta mới chỉ ở đoạn đầu của cuộc hành trình và còn rất xa mới chạm tới giới hạn? Tại sao chúng ta cho rằng chính tài năng chứ không phải nỗ lực sẽ quyết định mình dừng lại ở đâu trên đường đua còn rất dài này?

***

Trong nhiều năm, một số cuộc khảo sát cấp quốc gia đã đưa ra câu hỏi:

“Điều kiện gì quan trọng nhất để thành công – tài năng hay nỗ lực?” Có tới 2/3 người Mỹ chọn nỗ lực. Điều này cũng đúng nếu bạn hỏi người Mỹ

về năng khiếu thể thao. Còn khi hỏi: “Nếu tuyển nhân viên mới, bạn nghĩ

phẩm chất nào sau đây là quan trọng nhất?” Tại Mỹ, số người chọn

“chăm chỉ” thường cao gấp 5 lần so với số người chọn “trí tuệ”.

Kết quả của những cuộc khảo sát này cũng đồng nhất với các bảng hỏi mà nhà tâm lý học Chia-Jung Tsay đã dùng để phỏng vấn các chuyên gia âm nhạc, họ nhấn mạnh nỗ lực trong rèn luyện quan trọng hơn tài năng bẩm sinh. Nhưng khi Chia trao đổi trực tiếp hơn, cô phát hiện có rào cản đã tạo nên quan niệm hoàn toàn trái ngược, đó là: Chúng ta thích những gì tự nhiên.

Trong thực nghiệm của Chia, các nhạc sĩ chuyên nghiệp được đề nghị

tìm hiểu hai nghệ sĩ piano có tiểu sử và thành tựu tương tự nhau trong quá khứ. Họ nghe bản nhạc do hai nghệ sĩ cùng chơi trên đàn piano; đây là bản nhạc không phổ biến, thực ra, từng nghệ sĩ chơi các đoạn khác nhau trong bản nhạc. Điều khác biệt là một nghệ sĩ được mô tả “bẩm sinh” với những bằng chứng ban đầu về tài năng thiên phú. Nghệ sĩ kia được xem là “nỗ lực” với minh chứng ban đầu cho biết đây là người có nhiều động lực và rất kiên trì. Ngược lại với suy nghĩ trước đây về tầm quan trọng của nỗ lực so với tài năng, các nghệ sĩ cho rằng năng khiếu bẩm sinh dễ đem lại thành công hơn và dễ kiếm tiền hơn.

Trong nghiên cứu tiếp theo, Chia muốn kiểm tra xem sự bất đồng này có được thể hiện rõ ràng hơn ở lĩnh vực khác hay không, lĩnh vực đòi hỏi phải chăm chỉ và cố gắng, đó là kinh doanh. Cô huy động vài trăm người có kinh nghiệm kinh doanh ở nhiều mức độ khác nhau và ngẫu nhiên chia họ vào hai nhóm. Một nửa đối tượng nghiên cứu phải đọc hồ sơ về

một doanh nhân “nỗ lực hơn”, doanh nhân này được cho là đã thành công nhờ chăm chỉ, cố gắng và kinh nghiệm. Nhóm đối tượng còn lại sẽ

đọc hồ sơ về một doanh nhân “bẩm sinh”, người này được mô tả thành

công nhờ khả năng thiên phú. Tất cả những người tham gia nghiên cứu đều được nghe đoạn băng ghi âm về một đề xuất kinh doanh và được biết trước các đoạn băng này do hai doanh nhân mà họ vừa xem tiểu sử thực hiện.

Trong nghiên cứu về các nghệ sĩ, Chia phát hiện yếu tố bẩm sinh được xem trọng hơn nếu muốn thành công và kiếm được tiền, còn các đề xuất kinh doanh lại được đánh giá cao về chất lượng. Trong nghiên cứu liên quan, Chia nhận thấy nếu phải chọn giữa việc ủng hộ một trong hai doanh nhân thành công – một người nhờ cố gắng,

người kia do bẩm sinh

– đa số đối tượng nghiên cứu ủng hộ người có năng khiếu bẩm sinh. Thực tế, điểm phiếm định giữa doanh nhân nỗ lực và doanh nhân bẩm sinh chỉ được phát hiện khi doanh nhân thứ nhất có hơn 4 năm kinh nghiệm lãnh đạo và hơn 40.000 đô-la vốn khởi nghiệp.

Nghiên cứu của Chia đã vén bức màn mâu thuẫn trong quan điểm về tài năng và nỗ lực. Những điều chúng ta nói là quan tâm có thể không đúng với những gì – sâu thẳm – chúng ta thực sự tin là có giá trị hơn. Cũng như

cách nói chúng ta không quan tâm chút nào về sự hấp dẫn thể chất của bạn tình, nhưng khi phải lựa chọn, chúng ta thường chọn người có hình thức ưa nhìn hơn.

"Rào cản tự nhiên" thực chất là định kiến ngầm chống lại những người nỗ lực phấn đấu để đạt được những gì họ đang có, đồng thời cũng là sự

thiên vị ngầm với những người mà chúng ta nghĩ họ đạt được vị trí trong cuộc sống bởi họ có tài bẩm sinh. Chúng ta có thể không chấp nhận

người khác bởi rào cản này, chúng ta có thể cũng khước từ nó khi tự đánh giá bản thân. Nhưng rào cản này rõ ràng tồn tại trong những lựa chọn chúng ta đưa ra.

***

Cuộc sống riêng của Chia là ví dụ thú vị về yếu tố tự nhiên hay nỗ lực.

Hiện nay, cô là Giáo sư tại Đại học London và đã công bố nghiên cứu của mình trên các tạp chí khoa học danh tiếng nhất. Khi còn nhỏ, cô học tại Juilliard, chương trình dự bị đại học khuyến khích sinh viên "có tài năng, tiềm năng, thành tích theo đuổi sự nghiệp âm nhạc" trải nghiệm "bầu không khí mà ở đó, các tài năng nghệ thuật và kỹ năng kỹ thuật có thể

tỏa sáng".

Chia theo học nhiều chương trình tại Đại học Harvard. Cô nhận tấm bằng thứ nhất – Cử nhân Tâm lý học loại xuất sắc. Cô học hai bằng Thạc sĩ: một về Lịch sử khoa học và một về Tâm lý xã hội. Cuối cùng,

khi đang học Tiến sĩ Tâm lý học và Hành vi tổ chức tại Harvard, cô còn học thêm bằng Tiến sĩ thứ hai về âm nhạc.

Rất ấn tượng phải không? Nếu không, hãy cho tôi kể thêm, Chia đã lấy được bằng tốt nghiệp của Nhạc viện Peabody về trình diễn piano và sư

phạm – vâng, cô cũng từng trình diễn tại Carnegie Hall, Lincoln Center, Kennedy Center và trong Lễ chào mừng Chủ tịch thường trực Hội đồng Liên minh châu Âu.

Nếu chỉ nhìn vào các bằng khen của cô ấy, bạn có thể kết luận ngay rằng

Chia sinh ra đã tài năng hơn người và thốt lên: "Chúa ơi! Một phụ nữ trẻ

có tài năng phi thường làm sao!" Nếu nghiên cứu của Chia là đúng, lời giải thích đó sẽ chỉ tô điểm thêm cho những thành công của cô, khiến nó ly kỳ và đáng phục hơn, lúc này bạn có thể sẽ nói: "Chúa ơi! Thật là một phụ nữ trẻ nhiệt huyết, chăm chỉ một cách phi thường!"

Điều gì sẽ xảy ra? Có nhiều nghiên cứu về những gì xảy ra khi chúng ta tin học sinh nào đó đặc biệt thông minh. Chúng ta bắt đầu quan tâm thái quá và đặt những kỳ vọng cao hơn đối với đứa trẻ. Chúng ta hy vọng nó phát triển vượt trội, rồi mặc định đó là lời tiên tri tự ứng nghiệm.

Tôi từng hỏi Chia điều gì đã làm nên sự thành công trong âm nhạc của cô, cô trả lời: "Tôi cho rằng mình có thể cũng có chút năng khiếu. Nhưng tôi nghĩ điều quan trọng hơn cả là tôi yêu âm nhạc nhiều đến mức tôi đã tập luyện 4-6 tiếng mỗi ngày suốt cả tuổi thơ." Rồi ở trường đại học, bất chấp lịch học và hoạt động dày đặc, cô vẫn dành nhiều thời gian nhất có thể cho âm nhạc. Vì vậy, vâng, cô có chút tài năng – nhưng cô cũng rất cố gắng.

Tại sao Chia lại luyện tập nhiều đến vậy? Tôi tự hỏi. Cô ấy buộc phải làm như vậy ư? Cô ấy có sự lựa chọn nào ở đây không?

"Ồ, đó là do tôi. Đó là điều tôi muốn. Tôi muốn mình giỏi hơn nữa. Khi tập đàn piano, tôi tưởng tượng mình đang đứng trên sân khấu trước đông đảo khán giả. Tôi hình dung ra họ đang vỗ tay tán thưởng."

***

Năm tôi rời McKinsey để chuyển về dạy học, có ba đối tác của công ty đã công bố một bản báo cáo với tựa: The War for Talent (tạm dịch: Cuộc chiến Tài năng). Báo cáo này được đón nhận rộng rãi và thậm chí còn trở

thành cuốn sách bán chạy nhất lúc bấy giờ. Luận điểm chính mà báo cáo đó đưa ra là: Trong nền kinh tế hiện đại, sự sống còn của các công ty đều phụ thuộc vào khả năng thu hút và giữ chân "những cầu thủ hạng A".

"Vậy tài năng là gì?" Các tác giả của McKinsey đã đặt câu hỏi trong những trang sách đầu tiên. Họ tự đưa ra câu trả lời: "Nói chung, tài năng là những khả năng của người nào đó – là năng khiếu thực sự, kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, trí thông minh, khả năng xét đoán, thái độ, tính cách và động lực của người ấy. Nó đồng thời là khả năng học tập và phát triển." Đó là khái niệm dài, cho thấy cuộc đấu tranh mà hầu hết chúng ta gặp phải khi cố gắng định nghĩa chính xác về tài năng. Nhưng tôi không ngạc nhiên khi thấy "năng khiếu thực sự" là yếu tố được nhắc đến đầu tiên.

Tạp chí Fortune từng đưa hình McKinsey lên trang bìa cùng bài xã luận:

"Khi có một nhân viên McKinsey chân ướt chân ráo xuất hiện tại McKinsey, anh ta có thể tạo nên ấn tượng khác biệt bằng cách uống một hay hai ly cocktail rồi ngả người ra bàn và đưa ra những ý tưởng ngớ ngẩn như việc so sánh điểm SAT". Nhà báo này cho rằng không thể đề cao vấn đề "tiền thưởng trong văn hóa của McKinsey" đối với khả năng phân tích hoặc về sự "thông minh" như cách dùng từ của nhân viên tại công ty.

McKinsey nổi tiếng về việc tuyển dụng và trao thưởng cho những người

xuất sắc – đó là những người đã nhận được bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh từ các trường như Harvard hoặc Stanford và những người có thư

giới thiệu khẳng định họ là người có đầu óc, như tôi.

Những cuộc phỏng vấn của McKinsey dành cho tôi cũng như hầu hết các nhân viên được bắt đầu với hàng loạt câu hỏi hóc búa được thiết kế để

kiểm tra khả năng phân tích. Một người phỏng vấn mời tôi ngồi, tự giới thiệu mình rồi hỏi: "Mỗi năm ở Mỹ có bao nhiêu quả bóng tennis

được sản xuất?”

Tôi trả lời: “Tôi đoán có hai cách để trả lời câu hỏi này. Cách thứ nhất là tìm đúng người hoặc đúng tổ chức thương mại để trả lời.” Người phỏng vấn gật đầu, nhưng ném cho tôi cái nhìn ngụ ý rằng anh ta muốn câu trả

lời kiểu khác.

“Hoặc bạn có thể đưa ra một số giả thiết cơ bản nào đó và làm vài phép tính nhân để biết được số lượng.”

Người phỏng vấn cười lớn. Vì vậy, tôi đã trả lời điều anh ta muốn.

“Được, Mỹ có dân số 250 triệu người. Những người chơi tennis tích cực nhất đều ở độ tuổi 10-13. Tức là khoảng 1/4 dân số. Tôi đoán có khoảng hơn 60 triệu người chơi tennis.”

Lúc này, người phỏng vấn thực sự hào hứng. Tôi tiếp tục trò chơi lô-gíc, nhân, chia những con số ước lượng rõ ràng là chính xác về số người chơi tennis, tỷ lệ số trận mà họ chơi trung bình, số bóng được dùng trong một

trận và bao lâu họ cần thay bóng vì bị hỏng hoặc bị mất.

Tôi cũng đưa ra một con số, nó chẳng đúng gì cả vì ở mỗi bước tính, tôi đều đặt ra giả thiết không chính xác. Cuối cùng, tôi nói: “Tính toán ở câu trả lời này không khó với tôi. Thời gian này, tôi đang dạy phân số cho một học sinh nữ, chúng tôi cùng nhau làm rất nhiều phép tính nhẩm.

Nhưng trong trường hợp anh muốn biết tôi thực sự sẽ làm gì nếu muốn biết câu trả lời thì tôi sẽ nói với anh: Tôi chỉ cần gọi điện cho ai đó mà thôi.”

Anh ta lại cười và chắc chắn anh ta đã biết tất cả những gì mình cần từ

cuộc trao đổi giữa chúng tôi. Cũng thông qua hồ sơ xin việc của tôi –

trong đó có điểm SAT, điều kiện tiên quyết mà McKinsey dựa vào để

phân loại ứng viên. Nói cách khác, nếu lời khuyên cho các công ty Mỹ là xây dựng văn hóa coi trọng tài năng thì McKinsey đang làm chính điều này.

***

Sau khi nhận lời làm việc cho văn phòng ở thành phố New York, tôi được thông báo sẽ có tháng làm việc đầu tiên ở khách sạn sang trọng tại Clearwater, Florida. Ở đó, tôi sẽ gặp nhiều nhân viên mới, những người chưa hề được đào tạo về kinh doanh như tôi. Tuy nhiên, mỗi người trong số chúng tôi đều đã giành được những danh hiệu học thuật xuất sắc. Ví dụ, tôi ngồi cạnh một thanh niên đã có bằng Tiến sĩ Vật lý. Phía kế nữa bên tôi là bác sĩ phẫu thuật, phía sau tôi là 2 luật sư.

Chẳng ai trong chúng tôi biết về quản trị nói chung hoặc về bất kỳ ngành kinh doanh cụ thể nào. Nhưng đó là điều cần phải thay đổi: Trong một tháng, chúng tôi phải hoàn thành khóa học cấp tốc có tên “MBA mini”.

Vì tất cả chúng tôi được mặc định là những người tiếp thu siêu nhanh nên việc chúng tôi phải lĩnh hội một lượng thông tin khổng lồ chỉ trong khoảng thời gian rất ngắn được cho là điều đương nhiên.

Vừa mới được trang bị chút kiến thức cơ bản về dòng tiền, sự khác biệt giữa doanh thu và lợi nhuận, thêm một vài số liệu thô sơ về cái mà bây giờ tôi biết nó được gọi là “khu vực tư nhân”, chúng tôi được đưa ngay tới các văn phòng ở khắp nơi trên thế giới, tại đó, chúng tôi sẽ tham gia cùng các nhóm tư vấn khác và phối hợp với khách hàng của công ty để

giải quyết bất kỳ vấn đề gì họ muốn.

Tôi sớm nhận ra đề xuất kinh doanh cơ bản của McKinsey rất thẳng thắn.

Với khoản tiền lớn mỗi tháng, các công ty có thể thuê một nhóm chuyên gia của McKinsey giải quyết những vấn đề hóc búa mà nhân viên của họ

không thực hiện được. Khi kết thúc một cam kết như vậy, chúng tôi được công ty kỳ vọng sẽ xây dựng một báo cáo sâu sắc hơn nhiều so với những gì đã được làm trước đó.

Khi đang làm slide trình bày tóm tắt những khuyến nghị chung về một sản phẩm y tế trị giá nhiều tỷ đô-la, tôi chợt nhận ra tôi không hiểu những điều mình đang nói. Có những chuyên gia tư vấn cấp cao ở trong nhóm, họ hiểu biết hơn, song cũng có những chuyên gia tư vấn chỉ vừa tốt nghiệp đại học và chắc chắn hiểu biết ít hơn.

Tại sao họ lại thuê chúng tôi với chi phí cao ngất ngưởng như vậy? Một mặt, chúng tôi có thế mạnh từ quan điểm của người ngoài mà không bị

chi phối bởi các yếu tố chính trị nội bộ. Chúng tôi cũng có phương pháp giải quyết các vấn đề kinh doanh căn cứ vào giả thuyết và dữ liệu. Còn có rất nhiều lý do phù hợp để các CEO lựa chọn tư vấn từ McKinsey. Nhưng trong số họ, tôi nghĩ chúng tôi được đánh giá là sắc sảo hơn những người đã từng làm công việc này. Thuê tư vấn từ McKinsey có nghĩa là thuê những người "xuất sắc nhất và tinh nhuệ nhất" – đồng nghĩa chúng tôi là những người giỏi nhất.

***

Theo Cuộc chiến Tài năng, các công ty giỏi là các công ty quyết liệt ủng hộ những nhân viên tài năng nhất, đồng thời cũng lựa chọn ngặt nghèo nhất đối với những nhân viên kém tài năng. Tại những công ty này, sự

chênh lệch rất lớn về lương thưởng không chỉ được chứng minh là đúng mà còn là điều được mong muốn. Tại sao? Vì một môi trường cạnh tranh, ưu đãi cho người chiến thắng sẽ khuyến khích người tài nhất ở lại và người kém tài nhất ra đi tìm công việc mới.

Tính đến thời điểm này, Duff McDonald, nhà báo đã nghiên cứu chuyên sâu về McKinsey, cho rằng triết lý kinh doanh này nên được gọi khéo léo hơn là Cuộc chiến về lương tri. Theo McDonald, những doanh nghiệp được nhắc đến trong báo cáo ban đầu của McKinsey là những minh chứng về thực tế cho việc chiến lược của họ đã không thực sự hiệu quả

trong nhiều năm.

Nhà báo Malcolm Gladwell cũng bình luận về Cuộc chiến Tài năng. Ông cho biết Enron là sự khái quát về cách tiếp cận trí tuệ do tài năng trong quản lý mà McKinsey chủ trương. Như tất cả chúng ta đều biết, câu chuyện về Enron không có kết thúc tốt đẹp. Là một trong những công ty kinh doanh năng lượng lớn nhất thế giới, Enron từng được tạp chí Fortune vinh danh là Công ty đổi mới nhất của Mỹ trong 6 năm liên tục.

Tuy nhiên, đến cuối năm 2001, khi công ty nộp đơn xin phá sản, nó cho thấy rõ ràng lợi nhuận đáng kinh ngạc của công ty là do gian lận kế toán ở quy mô lớn và mang tính hệ thống. Khi Enron sụp đổ, hàng nghìn nhân viên của công ty – những người chẳng dính dáng gì đến

việc làm sai trái này, đã mất việc, mất bảo hiểm y tế và tổn hại về tiết kiệm hưu trí. Đến nay, đó vẫn là vụ phá sản lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Bạn không thể nói sự thất bại của Enron là do họ quá thừa IQ. Bạn cũng không thể trách công ty vì đã không bền bỉ. Nhưng Gladwell đã đưa ra bình luận thuyết phục rằng việc những nhân viên Enron đòi hỏi cao, muốn thể hiện họ thông minh hơn bất kỳ ai khác đã góp phần tạo nên lối văn hóa đề cao bản thân, trong đó có quá nhiều nhân viên vừa tự mãn lại vừa hay thể hiện do cảm giác bất an sâu sắc thúc đẩy. Đó là thứ văn hóa cổ súy cho sự thể hiện trước mắt nhưng lại không khuyến khích học tập và phát triển lâu dài.

Quan điểm này cũng được đề cập trong bộ phim tài liệu mô tả khá đầy đủ về Enron với tên gọi The smartest guys in the room (tạm dịch: Những kẻ thông minh nhất trong phòng). Trong thời kỳ đỉnh cao, CEO của Enron vốn là chuyên gia tư vấn khá nóng tính song cực kỳ xuất sắc của

McKinsey là Jeff Skilling. Skilling đã phát triển hệ thống đánh giá kết quả

làm việc cho nhân viên Enron, hệ thống này chấm điểm hàng năm và đại khái là sẽ phạt 15% nhân viên kém nhất. Nói cách khác, cho dù năng lực tuyệt đối của bạn ở mức nào, nếu bạn kém hơn người khác, bạn sẽ bị

phạt. Tại Enron, việc áp dụng cách đánh giá này được gọi là “xếp hạng dựa vào hiệu suất lao động cá nhân”. Skilling xem đây là một trong những chiến lược quan trọng nhất của công ty. Nhưng rõ ràng nó đã góp phần tạo nên môi trường làm việc mà ở đó sự dối trá được trao thưởng, còn sự chính trực bị coi thường.

Tài năng có xấu không? Tất cả chúng ta có tài năng như nhau không?

Không và không. Khả năng nhanh chóng nắm bắt được kỹ năng nào đó tất nhiên là điều rất tốt và dù chúng ta có thích hay không, một số người trong chúng ta sẽ giỏi hơn những người khác.

Như vậy, tại sao việc ưu ái “tự nhiên” hơn “nỗ lực” lại xấu? Mặt trái của các chương trình truyền hình như American’s Got Talent, The X Factor, và Child Genius là gì? Tại sao chúng ta không phân loại trẻ từ 7-8 tuổi thành hai nhóm: Nhóm gồm những trẻ “có tài và có khiếu” và nhóm không tài năng? Tác hại của chương trình tài năng là gì khi nó được gọi là “trình diễn tài năng”?

Theo quan điểm của tôi, lý do lớn nhất về thiên kiến đối với tài năng có thể gây nguy hại đơn giản là: Bằng cách đưa tài năng ra ánh sáng, chúng ta có nguy cơ bỏ lại mọi yếu tố khác trong bóng tối. Chúng ta vô tình gửi đi thông điệp rằng những nỗ lực khác – trong đó có sự bền bỉ – không

phải là vấn đề to tát.

Ví dụ, hãy xem câu chuyện của Scott Barry Kaufman. Phòng làm việc của Scott chỉ cách phòng tôi 2 cánh cửa, ông cũng rất giống với những nhà tâm lý học thuật khác mà tôi biết, đó là dành phần lớn thời gian không ngủ để đọc, suy nghĩ, thu thập dữ liệu, phân tích và viết lách. Ông công bố nghiên cứu trên các tạp chí khoa học. Ông biết rất nhiều từ đa âm tiết.

Ông đã nhận bằng từ Đại học Carnegie Mellon, Đại học Cambridge và Đại học Yale. Ông còn chơi đàn cello cho vui.

Nhưng khi còn nhỏ, Scott từng bị đánh giá là học sinh tiếp thu kém –

điều này cũng đúng. Scott giải thích: "Hồi nhỏ tôi thường bị viêm tai. Căn bệnh này gây khó khăn cho việc xử lý thông tin dưới dạng âm thanh. Tôi luôn chậm hơn 1-2 bước so với các bạn cùng lớp." Trong học tập, ông tiếp thu chậm đến mức bị chuyển vào lớp giáo dục đặc biệt. Ông phải học lại lớp 3. Cũng trong khoảng thời gian này, ông đã gặp chuyên gia tâm lý trường học để đánh giá chỉ số thông minh. Trong buổi đánh giá đầy lo âu mà ông mô tả là rất "đau lòng", ông thể hiện kém đến mức bị chuyển sang trường chuyên biệt cho học sinh có khó khăn về nhận thức.

Đến tận lúc 14 tuổi, một giáo viên giáo dục đặc biệt tinh tường đã đưa Scott ra ngoài và hỏi tại sao cậu không học những lớp khó hơn. Đến lúc ấy, Scott chưa bao giờ tự hỏi về năng lực trí tuệ của bản thân. Ngược lại, cậu cho rằng việc không có tài năng đã khiến cậu đặt giới hạn rất thấp đối với những gì có thể làm trong cuộc sống.

Gặp được một giáo viên tin tưởng vào tiềm năng của mình là bước ngoặt

quan trọng: Trục được xoay từ Đây là tất cả những gì em làm được sang Ai biết em có thể làm được những gì? Lúc đó, lần đầu tiên Scott bắt đầu tự hỏi: Tôi là ai? Tôi là học sinh khuyết tật không có tương lai ư? Hay là ai khác?

Sau đó, để tìm câu trả lời, Scott đăng ký tham gia bất kỳ thử thách nào nhà trường đưa ra. Lớp học tiếng Latin. Lớp âm nhạc. Lớp hợp

xương.

Cậu không cần giỏi mọi thứ nhưng cậu học mọi thứ. Điều mà Scott biết được là cậu không vô dụng.

Scott phát hiện mình học đàn cello khá dễ dàng. Ông của cậu cũng từng là nhạc công cello trong Dàn nhạc Philadelphia suốt gần 50 năm, Scott có ý nghĩ ông có thể dạy cậu chơi đàn. Mùa hè năm Scott học những bài đầu tiên về đàn cello, cậu luyện tập 8-9 tiếng mỗi ngày. Cậu quyết tâm nâng cao trình độ không chỉ bởi cậu thích đàn cello: “Tôi có động lực muốn thể hiện tôi có đủ năng lực trí tuệ về bất kỳ việc gì. Lúc đó, tôi thậm chí còn không quan tâm đó là việc gì.”

Cậu thực sự tiến bộ, đến mùa thu, cậu đã giành được một ghế trong dàn nhạc của nhà trường. Nếu câu chuyện kết thúc ở đây thì nó chưa nói lên được điều gì về sự bền bỉ. Nhưng đây là điều đã xảy ra tiếp theo. Scott liên tục luyện tập, thậm chí còn tập nhiều hơn. Cậu bỏ cả bữa trưa để tập.

Đôi khi, cậu bỏ giờ học để tập đàn. Đến năm trung học, cậu đứng thứ hai, là người chơi giỏi thứ hai trong dàn nhạc – cậu cũng tham gia dàn hợp xướng và dành tất cả các giải thưởng từ khoa nhạc.

Trên lớp, cậu cũng bắt đầu học tốt hơn, cậu tham gia nhiều lớp nâng cao.

Hầu hết bạn bè đều học chương trình dành cho học sinh tài năng, Scott cũng muốn được tham gia với họ. Cậu muốn trò chuyện về Plato, giải câu đố và học thêm nhiều hơn những gì cậu đang học. Tất nhiên, với điểm IQ

hồi nhỏ sẽ chẳng có cơ hội như thế này. Cậu nhớ chuyên gia tâm lý đã vẽ

hình cái chuông vào sau tờ giấy ăn và chỉ vào đỉnh của nó – “Đây là mức trung bình” – rồi chỉ sang bên phải – “Đây là điểm em phải đạt được để

vào các lớp năng khiếu” – rồi chỉ sang bên trái – “Đây là vị trí hiện tại của em.”

Scott hỏi: “Tại điểm nào thì thành tích sẽ thắng tiềm năng?”

Chuyên gia tâm lý lắc đầu, ông chỉ cho Scott ra phía cửa.

Mùa thu năm đó, Scott quyết định nghiên cứu cái được gọi là "trí thông minh" và đưa ra kết luận của riêng mình. Cậu đăng ký theo học chương trình khoa học nhận thức tại Đại học Carnegie Mellon. Cậu bị từ chối.

Thư không nêu rõ lý do tại sao cậu bị từ chối dù điểm số và các thành tích hoạt động ngoại khóa của cậu rất xuất sắc, Scott đoán nguyên nhân có thể vì điểm SAT của cậu quá thấp.

Scott nhớ lại: "Tôi vẫn luôn bền bỉ. Tôi đã nói: 'Tôi sẽ làm việc này. Tôi không quan tâm. Tôi sẽ tìm ra cách để học điều tôi muốn.'" Sau đó, Scott đi thử giọng ở chương trình opera của Đại học Carnegie Mellon. Tại sao?

Vì chương trình này không đòi hỏi điểm SAT phải cao mà chỉ chú trọng tới năng khiếu âm nhạc và khả năng thể hiện. Trong năm đầu tiên, Scott đăng ký môn học tự chọn là tâm lý. Không lâu sau, cậu chọn tâm lý là môn phụ để học thêm. Rồi chẳng mấy chốc, cậu chuyển từ chuyên ngành

Opera sang chuyên ngành Tâm lý học. Cậu tốt nghiệp Phi Beta Kappa11.

11 Hiệp hội Phi Beta Kappa là tổ chức danh dự lâu đời nhất ở Hoa Kỳ. Phi Beta Kappa nhằm mục đích thúc đẩy và ủng hộ sự xuất sắc trong nghệ

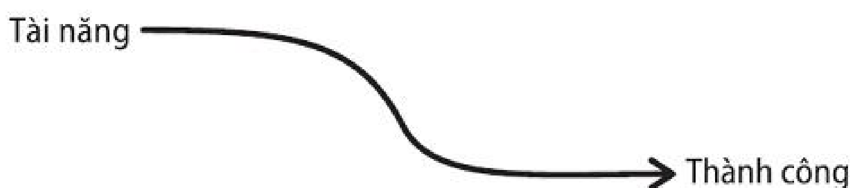
thuật tự do và khoa học, đồng thời giới thiệu những sinh viên xuất sắc nhất về nghệ thuật và khoa học tại các trường đại học và cao đẳng Mỹ.

(BTV)

Cũng giống như Scott, tôi từng kiểm tra IQ từ hồi đi học và được cho biết không đủ thông minh để học các lớp năng khiếu, tài năng. Vì bất kỳ lý do gì – có thể giáo viên đề nghị tôi nên được đánh giá lại – tôi cũng được đánh giá lại trong năm sau, tôi đã làm nên sự thay đổi. Tôi đoán bạn có thể nói tôi ở mấp mé ranh giới của tài năng.

Nhưng còn một kết luận khác là sự chú trọng vào tài năng khiến chúng ta lơ là một yếu tố cũng không kém phần quan trọng, đó là nỗ lực. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày vấn đề: Nếu tài năng quan trọng thì nỗ

lực còn quan trọng gấp đôi.



Chương 3

NỖ LỰC QUAN TRỌNG GẤP ĐÔI

Không ngày nào tôi không đọc hay không nghe nói đến hai từ tài năng.

Trong mọi chuyên mục của tờ báo – từ thể thao đến kinh doanh – từ hồ

sơ của diễn viên, nhạc công trong chương trình giải trí cuối tuần, cho tới những câu chuyện trang nhất về các ngôi sao chính trị đang lên – rất nhiều nội dung đề cập đến tài năng. Có lẽ khi ai đó đạt được thành tích đáng để viết bài, báo chí liền tung hô người ấy có "tài năng" xuất chúng.

Nếu quá coi trọng tài năng, chúng ta sẽ xem nhẹ mọi yếu tố khác. Nói theo cách cực đoan, nó giống như chúng ta đang bỏ qua các yếu tố khác và coi mô hình dưới đây là đúng:

Ví dụ, gần đây, tôi nghe một phát thanh viên bình luận so sánh Hillary và Bill Clinton. Ông cho rằng cả hai là những diễn giả cực kỳ xuất sắc.

Tuy nhiên, trong khi Bill Clinton là nhà chính trị bẩm sinh thì Hillary lại phải cố gắng rất nhiều trong vai trò này. Hillary thực sự là người nỗ lực.

Có một điều không nói ra, song lại là điều hiển nhiên, bà không bao giờ

giỏi bằng chồng mình.

Chính tôi cũng có kiểu nỗ lực như vậy. Khi ai đó thực sự gây ấn

tượng với tôi, theo phản xạ, tôi sẽ tự nhủ: “Đúng là thiên tài! Mình cần phải hiểu biết hơn nữa!”

***

Vài năm trước, tôi đã đọc một nghiên cứu về những vận động viên bơi lội với tiêu đề: The Mundanity of Excellence(tạm dịch: Điều tầm thường của sự xuất sắc). Tiêu đề đã tóm tắt kết luận của nghiên cứu: Trong thực tế, thành tích xuất sắc nhất của con người là sự tổng hòa của nhiều yếu tố

cá nhân, tuy nhiên, mỗi yếu tố đó lại rất đỗi bình thường.

Dan Chambliss, nhà xã hội học đã thực hiện nghiên cứu này, cho biết:

“Thành quả vượt trội thực chất là tổng hòa của nhiều kỹ năng hay các hoạt động nhỏ, mỗi người đã học hoặc va vấp với nó, rồi luyện tập chăm chỉ để trở thành thói quen và tích hợp nó trong một tổng thể nhất định.

Không có gì bất thường hay siêu đẳng trong những hành động này, chỉ

là các kỹ năng và những hành động ấy được thực hiện nhất quán và chính xác, điều đó đã tạo nên sự xuất sắc.”

Nhưng sự bình thường lại là vỏ bọc vững vàng. Khi hoàn thiện phân tích của mình, Dan đã thảo luận vài chương với đồng nghiệp. Người đồng nghiệp nói: “Anh nên tô điểm cho những nhân vật này thêm phần thú vị…”

Khi tôi gọi Dan để hỏi về quan điểm của ông, tôi biết ông đang cực kỳ

quan tâm tới tài năng – và ý nghĩa thực sự của nó – vì bản thân ông cũng

từng là vận động viên bơi lội và nhiều năm sau đó, ông còn làm huấn luyên viên bán chuyên. Là một Phó Giáo sư trẻ tuổi, Dan quyết định thực hiện một nghiên cứu định tính, chuyên sâu về các vận động viên bơi lội.

Tổng cộng, Dan đã dành 6 năm để phỏng vấn, theo dõi, đôi khi sống và đi cùng các vận động viên, huấn luyện viên các cấp độ – từ câu lạc bộ bơi lội địa phương đến nhóm bơi lội ưu tú gồm những vận động

viên Olympic tương lai.

Ông cho rằng: “Tài năng có lẽ là lời giải thích thỏa đáng nhất đối với thành công trong thể thao.” Tài năng là “cái gì đó” vô hình “thực chất phía sau lớp vỏ thực tế của thành quả, là thứ giúp phân biệt người xuất sắc nhất trong số các vận động viên thể thao”. Những vận động viên tuyệt vời này dường như được ban tặng tài năng đặc biệt, “nó” như ở

trong con người họ, song những người còn lại như chúng ta lại không có

– về thể chất, di truyền, tâm lý hoặc sinh học. Một số có “nó”, một số lại không. Một số là “vận động viên bẩm sinh”, một số thì không.

Tôi nghĩ Dan nói đúng. Đa số chúng ta không thể giải thích tại sao một vận động viên thể thao, một nghệ sĩ hay một ai đó lại có thể làm được những điều vô cùng đáng kinh ngạc, chúng ta có khuynh hướng kết luận:

“Họ có tài! Chẳng ai có thể dạy bạn làm được như vậy!” Nói cách khác, khi không được chứng kiến quá trình rèn luyện và va vấp để trở nên xuất sắc của một người nào đó, chúng ta thường mặc định người ấy thành công nhờ “bẩm sinh”.

Dan cho rằng tiểu sử những vận động viên bơi lội xuất sắc đã tiết lộ rất

nhiều yếu tố góp phần tạo nên thành công của họ. Ví dụ, đa số các vận động viên bơi lội thành công nhất luôn có cha mẹ là những người yêu thích thể thao, kiếm đủ tiền để mời thầy về dạy cho con cái, thường xuyên tham dự các buổi gặp gỡ trao đổi liên quan đến bơi lội và làm điều không kém phần quan trọng: Luôn có mặt ở bể bơi. Họ đã dành hàng nghìn giờ tập luyện trong nhiều năm – tất cả chỉ để “gạn đục khơi trong”

nhiều yếu tố cá nhân, từ đó tạo nên màn trình diễn hoàn mỹ.

Nếu cho rằng tài năng là lời giải thích thỏa đáng cho những màn trình diễn chói sáng thì không đúng, song điều này cũng dễ hiểu. Dan nói: “Họ

giải thích như vậy cũng là điều dễ hiểu, đặc biệt là với những người chỉ

biết tới sự xuất hiện bốn năm một lần của các vận động viên đỉnh

cao khi xem Olympic qua tivi, hoặc chỉ xem họ trình diễn chứ chưa hề chứng kiến họ luyện tập hàng ngày."

Ông nêu ra một điểm nữa, tài năng tối thiểu để thành công trong môn bơi lội thấp hơn mức mà phần lớn chúng ta nghĩ.

Tôi hỏi: "Có phải ý ông là tất cả chúng ta đều có thể trở thành Michael Phelps12?"

12 Michael Fred Phelps là vận động viên bơi lội chuyên nghiệp người Mỹ

và là một trong những vận động viên vĩ đại nhất Olympic, với 28 huy chương Olympic các loại. (BTV)

Dan trả lời: "Không, tất nhiên là không. Bạn cũng phải có một số lợi thế

về thể chất mà không phải cứ luyện tập là có được."

"Điều đó có nghĩa là, dù có cùng huấn luyện viên và chăm chỉ luyện tập hơn đồng đội thì một số vận động viên bơi lội vẫn không thể đạt được thành tích nổi bật?"

"Đúng, nhưng sự xuất sắc thì có thể đạt được. Sự xuất sắc ấy được tạo nên bởi nhiều yếu tố cá nhân, mỗi yếu tố trong đó lại có thể làm được."

Quan điểm của Dan là nếu bạn xem một bộ phim sử dụng kỹ thuật tua nhanh thời gian tính theo giờ, ngày, tuần và năm để tạo nên thành công, bạn có thể thấy những điều ông muốn nói: Trên thực tế, một màn trình diễn đỉnh cao chính là sự phát triển của những hành động thông thường.

Nhưng việc lĩnh hội được những yếu tố cá nhân thông thường có lý giải được mọi điều không? Tôi tự hỏi. Tất cả chỉ có vậy thôi sao?

Ông nói: "Tất cả chúng ta đều thích sự bí hiểm và kỳ diệu. Tôi cũng vậy."

Sau đó, Dan nói với tôi về ngày ông đến xem Rowdy Gaines và Mark Spitz tập bơi. Ông giải thích: "Spitz giành 7 huy chương vàng trong kỳ Olympic 1972 và là tên tuổi lớn trước cả Michael Phelps. Năm 1984, 12 năm sau khi giải nghệ, Spitz tái xuất. Anh ấy đã 35 tuổi. Anh xuống nước cùng Rowdy Gaines, người lúc đó đang giữ kỷ lục thế giới ở đường bơi 100m tự do. Họ bơi thi khoảng 100m – tương

đương với hai lần chiều dài bể, họ

đã dốc hết sức như thể đang tham dự một cuộc thi quy mô nhỏ. Ở mỗi chặng, Gaines đều chiếm ưu thế nhưng giữa chừng, cả nhóm đứng trên bể đều tập trung vào Spitz.”

Mọi người trong nhóm đều đã từng luyện tập với Gaines, họ biết anh ấy

giỏi như thế nào. Họ biết anh ấy muốn giành huy chương vàng Olympic.

Nhưng vì khoảng cách tuổi tác, nên chưa có ai từng bơi với Spitz.

Một vận động viên quay sang Dan, vừa nói vừa chỉ tay vào Spitz: “Trời ơi, anh ấy như cá vậy kìa.”

Tôi có thể nhận thấy sự thắc mắc trong giọng nói của Dan. Dường như

ngay cả một học sinh bình thường cũng dễ dàng bị ru ngủ trong những lời giải thích về tài năng. Tôi hối thúc ông. Liệu sự thể hiện tuyệt vời ấy có phải là cái gì đó nhiệm màu không?

Dan khuyên tôi tìm đọc về Nietzsche.

Nietzsche ư? Nhà triết học ấy ư? Vậy một nhà triết học người Đức từ thế

kỷ XIX đã giải thích trường hợp của Mark Spitz như thế nào? Thì ra, ngay cả Nietzsche cũng từng băn khoăn về câu hỏi này rất nhiều.

***

Nietzsche viết: “Khi mọi thứ hoàn hảo, chúng ta không bao giờ hỏi tại sao. Lúc đó, chúng ta chỉ hân hoan với hiện tại như thể có phép lạ nhấc bổng chúng ta lên khỏi mặt đất.”

Khi đọc thông điệp này, tôi nghĩ tới những vận động viên bơi lội trẻ tuổi đang đứng xem Spitz – thần tượng của họ – trình diễn kỹ thuật mà đa phần con người không thể làm được.

Nietzsche viết: “Không ai có thể nhìn thấy người nghệ sĩ dốc sức luyện

tập để hiểu tại sao họ có thể trở nên như vậy. Đó là ưu thế của nghề

và ở

đâu cũng vậy, người ta đều thấy việc thành danh là điều tuyệt vời." Nói cách khác, chúng ta muốn tin Mark Spitz được sinh ra để bơi theo cách chẳng ai trong chúng ta làm được. Chúng ta không muốn ngồi trên thành bể và xem anh ấy luyện tập để thay đổi từ vận động viên bán chuyên thành vận động viên chuyên nghiệp. Chúng ta muốn sự hoàn hảo. Chúng ta thích những điều kỳ diệu hơn sự thật tầm thường.

Nhưng tại sao? Lý do gì khiến chúng ta suy nghĩ thiển cận rằng Mark Spitz không cần rèn luyện mà vẫn trở nên xuất sắc?

Nietzsche nói: "Chính sự phù phiếm, yêu bản thân của chúng ta đã khuyến khích thái độ sùng bái tài năng. Nếu nghĩ tài năng là cái gì đó kỳ

diệu, chúng ta không bắt buộc phải so sánh bản thân và tìm hiểu bản thân thiếu gì…" Nói ai đó "thần kỳ" nghĩa là: "Ở đây không có gì phải so sánh."

Nói cách khác, việc quá đề cao tài năng bẩm sinh cho phép chúng ta buông cần câu. Nó cho phép chúng ta thư giãn với hiện tại. Điều này thực sự đã xảy ra trong những ngày đầu tôi mới đi dạy khi tôi đã sai lầm đánh đồng tài năng với thành công, làm như vậy, tôi đã bỏ qua nỗ lực của cả

học sinh và chính bản thân tôi.

Vậy đỉnh cao thực sự là gì? Nietzsche cũng kết luận giống Dan Chambliss. Người đạt được đỉnh cao là người "tư duy tích cực theo một hướng, sử dụng mọi thứ làm phương tiện, luôn quan sát kỹ càng đời sống nội tâm của bản thân và của những người khác, nhìn thấy mô hình và

động cơ ở mọi nơi, người không bao giờ ngừng kết hợp những gì sẵn có."

Thế tài năng thì sao? Nietzsche khuyến khích chúng ta xem xét một số ví dụ về những người thợ thủ công: "Đừng nói về tài năng hay năng khiếu bẩm sinh. Người ta có thể kể tên những cá nhân xuất sắc thuộc đủ lĩnh vực, song đó không phải là tài năng. Họ đã đạt đến trình độ xuất sắc, trở

thành "thiên tài" (theo cách gọi của chúng ta). Tất cả bọn họ đều có sự

nghiêm túc của người làm việc hiệu quả. Họ biết thiết lập những thành tố riêng lẻ một cách phù hợp trước khi biến nó thành tổng thể tuyệt vời.

Họ muốn bắt đầu từ những việc nhỏ bởi họ tìm thấy niềm vui khi làm tốt chúng. Họ cũng không bận tâm nhiều về một tổng thể sáng chói.

***

Trong năm thứ hai của chương trình cao học, hằng tuần, tôi tới gặp giáo viên hướng dẫn, Marty Seligman. Tôi thường hồi hộp trước mỗi buổi gặp. Marty có ảnh hưởng đến người khác, đặc biệt là với sinh viên của ông.

Ở tuổi 60, Marty đã giành được hầu hết giải thưởng trong ngành Tâm lý học. Những nghiên cứu đầu tiên của ông đã giúp chúng ta hiểu rõ hơn về

chứng trầm cảm lâm sàng. Gần đây, với tư cách là Chủ tịch Hội Tâm lý học Mỹ, ông đã thực hiện nghi thức đặt tên cho ngành Tâm lý tích cực (Positive Psychology), ngành tâm lý ứng dụng phương pháp khoa học vào việc giải đáp các câu hỏi về sự thành công của con người.

Marty có lồng ngực hình thùng13 và giọng nam trung. Ông có thể nghiên

cứu về hạnh phúc, nhưng vui vẻ lại không phải từ để tôi mô tả ông.

13 Lồng ngực hình thùng là thuật ngữ y học dùng để chỉ tình trạng lồng ngực của một người căng phồng như đang hít sâu. (BTV) Khi tôi đang trình bày giữa chừng bất kỳ điều gì – có thể là báo cáo về

việc tôi đã thực hiện vào tuần trước, các bước tiếp theo trong nghiên cứu của tôi – Marty đều ngắt lời: “Cô vẫn chưa có ý tưởng rõ ràng trong suốt hai năm qua.”

Tôi nhìn chằm chằm vào ông, há hốc mồm, cố gắng hiểu điều ông vừa nói. Rồi tôi chớp mắt. Hai năm? Tôi mà học ở đây đến hai năm rồi sao?

Im lặng.

Ông khoanh tay, chau mày và nói: “Cô có thể làm mọi phép thống kê thú vị. Bằng cách nào đó, mọi phụ huynh ở trường gửi lại thư chấp

thuận cho cô. Cô cũng thực hiện vài quan sát quan trọng, nhưng cô chưa có lý thuyết thực thụ. Cô không có lý thuyết tâm lý thành công."

Im lặng.

"Lý thuyết gì ạ?" Cuối cùng, tôi cũng thốt lên mà không hề có ý niệm gì về điều ông nói.

Im lặng.

"Đừng đọc nhiều như vậy, hãy suy nghĩ!"

Tôi rời phòng làm việc của ông, trở về chỗ làm và bật khóc. Về đến nhà, bên cạnh chồng, tôi thậm chí còn khóc nhiều hơn. Tôi thầm nguyền rủa Marty, thậm chí tôi còn nói thành lời rằng ông ta là kẻ ngu ngốc. Tại sao ông ta lại bảo những gì tôi đang làm là sai?

Cô chưa có lý thuyết…

Suốt mấy ngày, những từ ngữ ấy cứ lặp đi lặp lại trong đầu tôi. Cuối cùng, tôi lau nước mắt, thôi tự trách mình và ngồi xuống trước máy tính. Tôi mở phần soạn thảo văn bản, nhìn chằm chằm vào kẻ ngốc đang chớp mắt kia, rồi tôi chợt nhận ra tôi chưa vượt ra khỏi những quan sát cơ bản để chứng minh tài năng chưa đủ để tạo ra thành công trong cuộc đời. Tôi vẫn chưa trả lời được chính xác câu hỏi: Tài năng và nỗ lực, kỹ năng và thành công đã hợp nhất với nhau như thế nào?

Lý thuyết chính là lời giải thích. Một lý thuyết đòi hỏi rất nhiều dữ liệu và quan sát, nó giải thích điều gì đang diễn ra bằng những thuật ngữ cơ

bản nhất. Nếu cần, lý thuyết có thể chưa hoàn chỉnh. Nó quá đơn giản.

Nhưng làm được như vậy, nó sẽ giúp chúng ta hiểu được vấn đề.

Nếu tài năng không đủ để giải thích cho thành công, vậy còn thiếu gì nữa?

Sau cuộc trao đổi với Marty, tôi bắt đầu nghiên cứu cơ sở lý thuyết tâm lý của thành công. Tôi thu thập được vài trang biểu đồ, viết đầy vài cuốn sổ. Sau hơn một thập kỷ suy nghĩ về nó, có lúc nghĩ một mình, đôi khi lại trao đổi với đồng nghiệp, cuối cùng tôi đã công bố một bài báo, trong đó



tôi giới thiệu hai phương trình giải thích cách chuyển tài năng thành thành công.

Tài năng cho biết bạn cần mất bao lâu để cải thiện kỹ năng khi đầu tư nỗ

lực. Thành công là điều xảy đến khi bạn nắm được kỹ năng và sử dụng nó. Tất nhiên, các cơ hội của bạn – ví dụ, việc bạn có huấn luyện viên hoặc giáo viên giỏi cũng ảnh hưởng đáng kể, thậm chí còn ảnh hưởng nhiều hơn bất kỳ yếu tố nào. Lý thuyết của tôi không giải quyết những vấn đề bên ngoài như vậy, nó cũng không phân tích yếu tố may mắn. Nó chỉ tập trung vào cơ sở tâm lý của thành công, nhưng vì tâm lý không phải là yếu tố duy nhất gây ảnh hưởng nên nó vẫn chưa hoàn chỉnh.

Tuy nhiên, tôi nghĩ lý thuyết này vẫn có ích. Lý thuyết này cho rằng khi bạn xem xét các cá nhân trong những hoàn cảnh giống nhau, mức độ

thành công của mỗi người sẽ phụ thuộc vào hai yếu tố, đó là tài năng và nỗ lực. Tài năng – mức độ chúng ta cải thiện kỹ năng nhanh đến đâu – có ý nghĩa rất lớn. Nhưng nỗ lực lại có ý nghĩa cao gấp đôi, chứ không phải là như nhau. Nỗ lực tạo nên kỹ năng. Đồng thời, nỗ lực làm cho kỹ năng hiệu quả. Hãy để tôi đưa ra cho bạn vài ví dụ.

***

Có một người thợ gốm nổi tiếng tên là Warren MacKenzie, sống ở

Minnesota. Ông 92 tuổi, đã gắn bó với nghề thủ công này gần cả đời và chưa lúc nào rời xa nó. Ban đầu, ông và người vợ quá cố, cũng là nghệ sĩ

đã thử sức trong rất nhiều lĩnh vực: “Cô biết không, khi cô còn trẻ, cô nghĩ cô có thể làm mọi thứ và chúng tôi đã nghĩ mình sẽ làm gốm,

mình sẽ vẽ, mình sẽ thiết kế thời trang, mình sẽ thiết kế đồ trang sức, mình sẽ

làm cái này một tí, cái kia một ít. Rồi mình sẽ trở thành những người phục hưng.”

Chẳng bao lâu sau, họ nhận ra tập trung vào thứ gì mà mình ngày càng giỏi hơn có thể đem lại cảm giác hài lòng hơn là “tham lam” làm nhiều thứ, chẳng chuyên tâm vào việc gì: “Dần dần, chúng tôi bỏ vẽ tranh, bỏ

khung cửi, bỏ thiết kế quần áo và chỉ tập trung vào làm gốm vì đó là việc mà chúng tôi thực sự thích.”

MacKenzie nói: “Một thợ gốm giỏi có thể làm 40-50 cái bình mỗi ngày.”

Trong số này, “một số chiếc thì đẹp, vài cái vừa vừa và số còn lại xấu thậm tệ.” Chỉ có vài chiếc là đáng để bán và cũng chỉ có vài chiếc “được giữ lại để sử dụng trong sinh hoạt hàng ngày.”

Tất nhiên, vấn đề không phải là vì số lượng những chiếc bình đạt tiêu chuẩn MacKenzie làm ra đã đưa thế giới nghệ thuật đến cánh cửa nhà ông, mà vẻ đẹp và kiểu dáng mới làm nên điều đó. Ông nói: “Tôi luôn cố

gắng làm ra những sản phẩm hấp dẫn và phù hợp nhất với mọi gia đình.”

Tuy nhiên, nói đơn giản, bạn có thể cho rằng toàn bộ số lượng những chiếc bình đẹp, dùng được mà MacKenzie làm ra sẽ khiến ông trở thành

nghệ sĩ. Thực ra, việc trở thành một trong những thợ gốm tài năng nhất không làm ông hài lòng bằng việc tạo ra được một hoặc hai chiếc bình đẹp nhất trong cuộc đời.

Mỗi ngày, MacKenzie vẫn ném đất sét vào bàn xoay, nhờ cố gắng, kỹ

năng của ông dần cải thiện. Ông nói: “Tôi nhớ tới một số chiếc bình chúng tôi đã làm khi mới bắt đầu, chúng xấu kinh khủng. Hồi ấy, chúng tôi nghĩ như thế là đẹp lắm rồi; chúng đúng là những cái đẹp nhất chúng tôi làm ra được lúc ấy, nhưng suy nghĩ đó cũng thiển cận như chất lượng của những cái bình vậy, do đó, chúng đã không đạt được sự tinh xảo mà tôi mong muốn, cho đến tận hôm nay.”

Ông tâm sự: “Việc làm ra 10.000 cái bình đầu tiên thực sự khó khăn, rồi công việc cũng trở nên dễ dàng hơn.”

Khi công việc dễ dàng hơn và MacKenzie tiến bộ, mỗi ngày, ông dần làm được nhiều chiếc bình đạt tiêu chuẩn hơn.

Tài năng x Nỗ lực = Kỹ năng

Đồng thời, số lượng bình đạt tiêu chuẩn mà ông đóng góp cho thế giới cũng tăng lên:

Kỹ năng x Nỗ lực = Thành công

Bằng sự cố gắng, MacKenzie ngày càng “làm ra những sản phẩm hấp dẫn và phù hợp nhất cho mọi nhà”. Đồng thời, cũng nhờ nỗ lực mà càng đầu tư, ông càng thành công hơn.

***

“Garp có tài kể chuyện bẩm sinh.”

Đây là một câu trong cuốn tiểu thuyết thứ tư của John Irving, The World According to Garp (tạm dịch: Thế giới trong mắt Garp). Cũng giống như

nhân vật hư cấu của cuốn tiểu thuyết, Irving đã kể câu chuyện vô cùng thú vị. Ông được ca ngợi là “người kể chuyện tuyệt vời trong văn học Mỹ

hiện nay”. Cho đến nay, ông đã viết hơn 12 cuốn tiểu thuyết, phần lớn đều là những sách bán chạy nhất, một nửa số tiểu thuyết đó được chuyển thể thành phim. The World According to Garp đã giành Giải thưởng sách của năm và kịch bản phim của Irving với tựa đề The Cider House Rules (tạm dịch: Trở lại chốn xưa) đã giành được Giải thưởng của Viện Hàn lâm Nghệ thuật Mỹ.

Nhưng không giống Garp, Irving không phải là tài năng bẩm sinh. Trong khi Garp “có thể đẩy cho mọi thứ lên cao trào, đúng hết cái này đến cái khác, mà mọi thứ vẫn ăn khớp” thì Irving phải viết đi viết lại bản thảo vô số lần. Khi mới bắt đầu viết, Irving nói: “Tôi viết lại gần như mọi thứ…

Tôi bắt đầu nghiêm túc xem xét đến việc mình không có tài năng!”

Irving nhắc lại việc đã từng nhận điểm C môn tiếng Anh hồi học phổ

thông. Điểm SAT vấn đáp của ông đạt 475/800, tức là khoảng 2/3

học sinh dự thi SAT làm tốt hơn ông. Ông phải ở lại trường thêm một năm để

học đủ số tín chỉ tốt nghiệp. Irving nhớ rằng các thầy cô giáo của ông thường nghĩ ông vừa "lười" vừa "dốt".

Irving không lười cũng không dốt. Nhưng ông mắc chứng khó đọc: "Tôi là người bị thiệt thòi… Nếu các bạn cùng lớp đọc bài tập lịch sử trong một giờ, tôi phải cần tới 2-3 giờ. Nếu không đánh vần được, tôi sẽ làm danh sách các từ không thể đánh vần trôi chảy." Khi con trai ông cũng được chẩn đoán mắc hội chứng khó đọc, Irving đã hiểu ra tại sao bản thân mình là học sinh kém. Con trai của ông đọc chậm hơn rất nhiều so với các bạn cùng lớp, "vừa đọc vừa lấy ngón tay dò theo. Trừ khi viết, còn khi đọc bất cứ thứ gì tôi đều đọc rất chậm và tay phải chỉ vào từng chữ."

Vì gặp khó khăn với việc đọc và viết, Irving nhận ra "để làm tốt một việc gì đó, bạn phải gồng mình lên… Trong trường hợp của mình, tôi biết tôi phải chú ý gấp đôi. Tôi dần dần chấp nhận việc làm thứ gì đó nhiều lần, thứ gì đó chưa bao giờ là tự nhiên trở thành sự tự nhiên thứ hai. Bạn biết bạn có khả năng làm việc đó, song khả năng đó không đến sau một đêm."

"Liệu những tài năng sớm bộc lộ có học được bài học này không? Liệu họ

có phát hiện ra khả năng làm việc gì đó nhiều lần, vật lộn với nó, trở nên kiên trì có thể được hình thành nhưng không phải chỉ sau một đêm?"

Một số có thể. Nhưng những người đã vật lộn từ sớm có thể biết rõ hơn điều này. Irving cho biết: "Lý do khiến tôi tin tưởng vào việc viết những cuốn tiểu thuyết này là vì tôi tin tưởng vào sức chịu đựng của mình khi phải làm đi làm lại việc gì đó cho dù nó khó khăn đến đâu." Sau cuốn tiểu thuyết thứ 10, Irving nhận thấy: "Viết lại là việc tôi làm tốt nhất với tư

cách là một nhà văn. Tôi dành thời gian sửa chữa một cuốn tiểu thuyết hoặc một kịch bản phim nhiều hơn là thời gian viết bản thảo lần thứ

nhất."

Irving nhìn nhận việc khiếm khuyết về khả năng đọc và đánh vần lưu loát như những người khác của mình như sau: "Đó là lợi thế. Khi viết tiểu thuyết, việc viết chậm chẳng làm ai bị tổn hại. Việc một nhà văn

phải viết lại tác phẩm nào đó nhiều lần cũng chẳng gây tổn hại đến ai."

Nhờ cố gắng mỗi ngày, Irving trở thành một trong những nhà văn nổi tiếng nhất và có nhiều tác phẩm nhất trong lịch sử. Nhờ sự cố gắng, ông trở thành bậc thầy và cũng nhờ sự cố gắng cùng sự thành thạo, ông đã tạo ra những câu chuyện làm rung động trái tim hàng triệu người, trong đó có cả tôi.

***

Nhạc sĩ giành giải Grammy kiêm nam diễn viên từng được đề cử giải Oscar, Will Smith, đã suy nghĩ rất nhiều về tài năng, sự cố gắng, kỹ năng và thành công. Anh từng nói: "Tôi chưa bao giờ tự coi mình là người có tài năng đặc biệt. Điểm khiến tôi nổi trội chỉ là sự vô lý, đáng thất vọng và lao động cật lực mà thôi."

Thành công trong mắt Will rất giống với việc đi một quãng đường dài.

Khi được đề nghị giải thích về ảnh hưởng của mình trong giới giải trí, Will đã nói:

Điều khác biệt duy nhất ở tôi là: Tôi không sợ chết trên máy chạy bộ.

Không ai chăm chỉ bằng tôi. Bạn có thể tài năng hơn tôi, bạn có thể thông

minh hơn tôi, bạn có thể hấp dẫn hơn tôi. Bạn có thể giỏi mọi việc. Bạn có thể giỏi hơn tôi cả 9 tiêu chí. Nhưng nếu chúng ta cùng tập trên máy chạy bộ, có hai điều sẽ xảy ra: Bạn sẽ dừng lại hoặc tôi sẽ chết. Điều ấy thật đơn giản phải không?

Năm 1940, các nhà nghiên cứu của Đại học Harvard đã đưa ra một ý tưởng tương tự. Trong nghiên cứu nhằm tìm hiểu "đặc điểm của các nam thanh niên khỏe mạnh" để từ đó "giúp mọi người sống hạnh phúc hơn, thành công hơn", 130 sinh viên năm thứ hai được đề nghị chạy trên máy trong 5 phút. Máy chạy bộ có bề mặt dốc cao, quay nhanh đến mức người trung bình chỉ có thể chạy được 4 phút. Một số chỉ chịu được 1,5 phút.

Theo thiết kế, cuộc thi chạy bộ trên máy phải khiến người tham gia kiệt sức, không chỉ về thể chất mà cả tinh thần. Bằng cách đo lường rồi điều chỉnh theo khả năng tập thể dục cơ bản, các nhà nghiên cứu đã thiết kế

cuộc thi này nhằm đo lường “sức chịu đựng và độ bền bỉ”. Đặc biệt, các nhà nghiên cứu của Harvard biết việc chạy hết sức không chỉ là chứng thực về năng lực và sức mạnh của cơ bắp mà còn là mức độ “một chủ thể

sẵn sàng ép bản thân hoặc có khuynh hướng rút lui trước khi lệnh phạt quá nặng được đưa ra”.

Nhiều thập kỷ sau, chuyên gia tâm thần học George Vaillant tiếp tục theo dõi những nam thanh niên trong Cuộc thi chạy bộ trên máy trước đây. Ở

độ tuổi 60, những người đàn ông này được các nhà nghiên cứu liên hệ

hai năm một lần kể từ khi tốt nghiệp, mỗi người lại có một hồ sơ được lưu giữ tại Harvard với đầy đủ thông tin về bảng hỏi, câu trả lời, phiếu

phỏng vấn chuyên sâu. Ví dụ, các nhà nghiên cứu ghi rõ thông tin về thu nhập, thành công trong nghề nghiệp, số ngày đau ốm, hoạt động xã hội và việc sử dụng các loại thuốc hướng thần như thuốc an thần. Tất cả

những thông tin này được coi là thông tin ước lượng năng lực thích nghi tâm lý nói chung của những thanh niên này ở tuổi trưởng thành.

Người ta đã phát hiện ra thời gian chạy trong thử nghiệm cuộc thi chạy bộ ở độ tuổi 20 là chỉ số đáng tin cậy đến kinh ngạc về năng lực thích ứng tâm lý trong quá trình trưởng thành. George và nhóm nghiên cứu coi thời gian chạy trên máy là số đo về thể trạng của những thanh niên này khi còn trẻ và phát hiện này cho biết sức khỏe thể chất có thể dự đoán sức khỏe tâm lý của họ sau này. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy việc điều chỉnh mức độ tập luyện thể thao “có ảnh hưởng không đáng kể đến mối tương quan giữa thời gian chạy và sức khỏe tâm thần”.

Nói cách khác, Will Smith đã đúng. Khi đề cập đến quãng đường marathon trong cuộc đời mỗi người thì nỗ lực đóng vai trò hết sức quan trọng.

Gần đây, tôi hỏi George: “Nếu là ông, ông sẽ chạy bao lâu trên chiếc máy đó?” Tôi muốn biết vì trong mắt tôi, George là cá nhân đột phá về tính bền bỉ. Khi mới bắt đầu sự nghiệp, không lâu sau thời gian học nội trú về

tâm thần học, George phát hiện ra các số liệu về cuộc thi chạy bộ trên máy cùng những thông tin khác về các nam sinh viên được thu thập đến thời điểm ấy. Giống que gỗ truyền tay trong môn chạy tiếp sức, nghiên

cứu này được bàn giao từ nhóm nghiên cứu này sang nhóm nghiên cứu khác với sự quan tâm, nỗ lực ngày càng ít đi. Cho đến ngày nó tới tay ông.

George đã hồi sinh chương trình nghiên cứu này. Ông liên hệ lại với những sinh viên ngày ấy qua thư, điện thoại và phỏng vấn cá nhân, đi đến mọi ngõ ngách của thế giới để thực hiện việc này. Giờ đây, ở tuổi 80, George sống lâu hơn phần lớn các nam sinh trong nghiên cứu đó. Ông hiện đang viết cuốn sách thứ tư về công trình khoa học liên tục dài nhất nghiên cứu sự phát triển của con người mà chúng ta đã từng tiến hành cho đến nay.

Trả lời câu hỏi của tôi về mức độ kiên trì trên máy chạy bộ, George đáp:

"Ồ, tôi không kiên trì theo kiểu đó. Khi tôi chơi giải ô chữ trên máy bay, tôi sẽ xem đáp án ngay nếu hơi căng thẳng."

Như vậy, ông không có sự bền bỉ trong trò chơi giải ô chữ.

"Khi trong nhà có cái gì đó hỏng, tôi đưa cho vợ, bà ấy sẽ sửa nó."

Tôi hỏi: "Vì vậy, ông cho rằng mình không phải là người bền bỉ?"

"Lý do khiến công việc nghiên cứu tại Harvard trôi chảy là do tôi liên tục và kiên trì làm việc. Đó là thứ duy nhất tôi để mắt đến. Vì tôi hoàn toàn bị nó mê hoặc. Không có gì thú vị hơn là nhìn người khác trưởng thành."

Sau khi dừng lại một lúc, George bắt đầu kể lại về những ngày còn ở

trường dự bị, ông tham gia đội thể thao của trường và thi đấu môn nhảy sào. Để nâng cao thành tích, ông và những vận động viên khác đã luyện

tập, họ đu người lên cao hơn xà rồi thả xuống, cứ thế lặp đi lặp lại.

"Tôi tập bài đu xà này nhiều hơn bất kỳ ai. Lý do không phải vì tôi khỏe

– tôi không khỏe chút nào, là vì tôi tập nhiều thôi. Tôi rèn luyện

đấy.”

Khi được hỏi về lời khuyên dành cho các nghệ sĩ trẻ, nhà văn của nhiều cuốn tiểu thuyết đồng thời là đạo diễn nổi tiếng, Woody Allen, đã nói: Tôi quan sát thấy khi một người viết xong một kịch bản hoặc một cuốn tiểu thuyết, người đó sẽ tích cực tìm cách để nó được sản xuất hoặc xuất bản, anh ta khác hoàn toàn với nhiều người đã bảo với tôi rằng họ đam mê viết, nhưng chỉ vạch ra kế hoạch mà không bao giờ viết được một vở

kịch hay cuốn sách nào.

Hoặc theo công thức chua chát hơn của Allen: “Khoảng 80% thành công trong cuộc sống là sự khoe khoang.”

Hồi những năm 1980, cả George H. W. Bush và Mario Cuomo thường xuyên nhắc lại ý kiến này trong nhiều bài phát biểu đến mức nó đã trở

thành điệp văn. Vì vậy, mặc dù hai nhà lãnh đạo của Đảng Cộng hòa và Đảng Dân chủ này bất đồng với nhau về nhiều điều, song họ lại hoàn toàn thống nhất về tầm quan trọng của việc tiếp nối những công việc mà người đi trước đã khởi xướng.

Tôi đã nói với George Vaillant, nếu cũng là thành viên nhóm nghiên cứu Harvard vào năm 1940, tôi sẽ đưa ra đề xuất. Tôi sẽ cho phép những sinh viên nam ấy trở lại vào ngày hôm sau nếu họ muốn làm lại bài thi. Tôi

ngờ rằng một số sinh viên có thể muốn quay lại xem liệu họ có thể chạy lâu hơn nữa không, còn những người khác sẽ bằng lòng với sự cố gắng của mình trong lần thi đầu tiên. Có lẽ một số sẽ hỏi các nhà nghiên cứu xem liệu họ có cách gì cải thiện thể chất và tinh thần để chạy lâu hơn không. Và có lẽ những sinh viên này sẽ quan tâm đến việc được thi lại lần thứ ba, thứ tư… Nếu vậy, tôi sẽ thiết kế phương pháp chấm điểm độ bền bỉ của các sinh viên tình nguyện dựa trên số lần họ quay trở lại nhằm kiểm tra xem họ có tiến bộ không.

Thời gian trụ trên máy chạy bộ chỉ là vấn đề phụ, tôi nghĩ vấn đề chính là khả năng duy trì cam kết ngay cả khi chúng ta không thoải mái. Theo quan điểm của tôi, việc quay trở lại vào ngày hôm sau, sẵn sàng chạy lại trên máy chạy bộ sẽ phản ánh rõ ràng hơn sự bền bỉ của mỗi cá nhân.

Bạn không quay lại vào ngày hôm sau – khi bạn hoàn toàn quay lưng với cam kết của mình – nỗ lực của bạn sẽ giảm xuống. Do đó, kỹ

năng của bạn không được cải thiện, và cho dù bạn có nhiều kỹ năng tới đâu, bạn cũng sẽ ngừng tạo ra sản phẩm.

Trên thực tế, máy chạy bộ là cách ví von phù hợp. Theo số lượng ước tính, khoảng 40% người mua thiết bị tập luyện thể thao cho biết họ sử dụng ít hơn so với kỳ vọng. Tất nhiên, thật khó để ép buộc bản thân phải cố

gắng nếu chúng ta gặp phải khó khăn nào đó, song tôi nghĩ trở ngại lớn hơn khiến chúng ta không tiến bộ là do đôi khi chúng ta chẳng làm gì cả.

Như bất kỳ huấn luyện viên hoặc vận động viên thể thao nào cũng đều nhất quán nói với bạn rằng nỗ lực trong thời gian dài mới quan trọng.

Bao lâu chúng ta lại tập thể dục và rồi sẽ từ bỏ hẳn việc ấy? Có bao nhiêu chiếc máy chạy bộ, xe đạp tập thể dục, bộ tạ tay đang phủ đầy bụi trong các tầng hầm trên khắp cả nước? Có bao nhiêu trẻ em chơi thể thao rồi từ bỏ trước khi hết mùa? Có bao nhiêu người trong số chúng ta muốn đan áo len cho bạn bè nhưng chỉ đan được nửa cái tay áo đã bỏ que đan xuống? Tình trạng đó cũng tương tự như việc trồng rau, ủ phân và ăn kiêng. Có bao nhiêu người trong số chúng ta bắt đầu làm việc gì đó một cách hào hứng, với những dự định tốt đẹp rồi sau đó từ bỏ mãi mãi ngay khi gặp trở ngại đầu tiên?

Nhiều người từ bỏ công việc đang làm khi còn quá sớm và quá thường xuyên? Thậm chí còn sớm hơn và nhiều hơn những nỗ lực mà người bền bỉ bỏ ra trong một ngày, vấn đề ở đây là người bền bỉ sẽ tỉnh giấc vào ngày hôm sau, hôm sau nữa và sẵn sàng bước lên chiếc máy chạy bộ và tiếp tục thử sức.

***

Nếu tính toán của tôi phù hợp, một người thông minh gấp đôi nhưng chăm chỉ bằng nửa người khác sẽ đạt mức độ kỹ năng tương đương, song năng suất lại kém dần theo thời gian. Điều này là do người cố gắng có sự

cải thiện về kỹ năng, rồi họ sử dụng kỹ năng đó để làm bình gốm, viết sách, đạo diễn phim, tổ chức hòa nhạc. Nếu chất lượng và số lượng của những chiếc bình gốm, cuốn sách, bộ phim và buổi hòa nhạc đạt đến một mức nào đó thì người cố gắng sẽ có kỹ năng tương đương với người có tài năng bẩm sinh nhờ chăm chỉ hơn và sẽ tạo ra nhiều sản phẩm hơn trong

dài hạn.

Will Smith nói: “Sự phân biệt giữa tài năng và kỹ năng thường hay bị

hiểu sai đối với những người cố gắng, người có ước mơ và người thực sự

muốn hành động. Tài năng là thứ bạn tự nhiên có. Kỹ năng chỉ được phát triển qua từng giờ lao động.”

Tôi xin được nói thêm, kỹ năng không giống như thành công. Nếu thiếu sự cố gắng, tài năng của bạn sẽ không hơn gì tiềm năng không được khai thác. Nếu không cố gắng, kỹ năng không hơn gì việc bạn có khả năng nhưng lại không làm gì. Nhờ cố gắng, tài năng trở thành kỹ năng, đồng thời nỗ lực làm cho kỹ năng trở thành năng suất.

Chương 4

BẠN BỀN BỈ NHƯ THẾ NÀO?

Gần đây, tôi có một số tiết học về sự bền bỉ cho sinh viên đại học tại Trường Kinh doanh Wharton. Trước khi tôi kịp xóa bảng, một doanh nhân chạy vội tới để tự giới thiệu.

Cậu ấy dễ mến, tràn đầy năng lượng và nhiệt huyết – những phẩm chất này khiến việc dạy những người trẻ tuổi bao giờ cũng trở nên hứng thú.

Cậu vừa thở hổn hển vừa kể chuyện để chứng minh sự bền bỉ phi thường của mình. Vài năm trước, cậu đã gọi vốn được vài nghìn đô-la để khởi nghiệp, cậu làm việc cật lực và đôi khi phải thức cả đêm để làm việc.

Tôi rất ấn tượng và cũng nói với cậu như vậy. Nhưng tôi cũng nhanh chóng bổ sung rằng bền bỉ chủ yếu là sức chịu đựng chứ không phải cường độ. “Vì vậy, nếu em triển khai dự án đó với cùng mức năng lượng trong một hoặc hai năm, hãy gửi e-mail cho tôi. Tôi có thể nói thêm về

sự bền bỉ của em.”

Cậu tỏ ra khó hiểu. “Chắc em sẽ không làm mãi việc này trong vài năm tới đâu.”

Điều đó lý thú đấy. Nhiều dự án kinh doanh ban đầu có vẻ hứa hẹn nhưng lại diễn ra tồi tệ. Nhiều kế hoạch kinh doanh lạc quan rốt cục lại kết thúc trong thùng rác.

Tôi nói: “Được, vậy thì em sẽ không làm dự án khởi nghiệp này. Nhưng

nếu em không làm trong một ngành, nếu em làm việc gì đó hoàn toàn không liên quan thì tôi không chắc chắn câu chuyện của em có thể là bằng chứng về tính bền bỉ đâu.”

Cậu sinh viên hỏi: “Ý cô là em cần ở lại một công ty sao?”

“Không nhất thiết. Nhưng nếu cứ nhảy từ việc này sang việc khác – từ kỹ

năng này sang kỹ năng hoàn toàn khác – thì đó không phải là việc mà những người bền bỉ thường làm.”

“Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu em cứ liên tục nhảy việc, mà trong lúc ấy em vẫn làm việc rất chăm chỉ?”

“Bền bỉ không chỉ là làm việc chăm chỉ. Đó chỉ là một phần thôi.”

Dừng lại.

“Thưa cô, tại sao?”

“Đó là vì không có lối đi tắt nào dẫn đến đỉnh cao. Phát triển kỹ năng thực sự, giải quyết những vấn đề hóc búa, tất cả những việc này đều mất thời gian, thậm chí còn mất nhiều thời gian hơn chúng ta tưởng. Rồi sau đó, em biết không, em sẽ phải sử dụng những kỹ năng này, tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cho mọi người. Người ta không xây thành La Mã trong một ngày đâu!”

Cậu sinh viên chăm chú lắng nghe, tôi lại tiếp tục:

“Và đây là một thực tế quan trọng. Bền bỉ là làm việc gì đó em quan tâm

đến mức em sẵn sàng dồn toàn tâm toàn lực cho nó.”

“Đó là làm điều mà mình yêu thích. Em hiểu là như vậy.”

“Đúng, đó là làm điều em yêu thích, nhưng không phải chỉ yêu thôi mà em còn phải duy trì tình yêu với nó.”

Bạn có phải là người bền bỉ không? Dưới đây là Grit Scale, thang đo mà tôi đã xây dựng trong nghiên cứu của mình tại West Point, tôi cũng sử

dụng thang đo này trong nhiều nghiên cứu khác như đã giới thiệu trong cuốn sách này. Bạn hãy đọc từng câu hỏi, khoanh vào số điểm mà bạn thấy phù hợp với mình ở phía bên phải. Đừng dừng lại quá lâu ở mỗi câu hỏi. Ngược lại, hãy tự so sánh mình – không chỉ với đồng nghiệp, bạn bè, gia đình – mà với “hầu hết mọi người”.

	Không giống tôi chút nào	Không giống tôi nhiều	Hơi giống tôi	Khá giống tôi	Rất giống tôi
1. Những ý tưởng và dự án mới đôi khi khiến tôi không thể tập trung vào những ý tưởng và dự án trước đó.	5	4	3	2	1
2. Trở ngại không khiến tôi chùn bước. Tôi không dễ dàng từ bỏ.	1	2	3	4	5
3. Tôi thường đặt ra mục tiêu nhưng sau đó lại theo đuổi mục tiêu khác.	5	4	3	2	1
4. Tôi là người chăm chỉ.	1	2	3	4	5
5. Tôi gặp khó khăn trong việc duy trì mối quan tâm vào các dự án kéo dài.	5	4	3	2	1
6. Tôi hoàn thành bất kỳ việc gì tôi làm.	1	2	3	4	5
7. Mối quan tâm của tôi thay đổi theo từng năm.	5	4	3	2	1
8. Tôi chăm chỉ và không bao giờ từ bỏ.	1	2	3	4	5
9. Tôi bị ám ảnh về một ý tưởng hoặc dự án nào đó trong thời gian ngắn nhưng sau đó, tôi không quan tâm nữa.	5	4	3	2	1
10. Tôi đã vượt qua trở ngại để chinh phục thử thách quan trọng.	1	2	3	4	5

Để tính tổng điểm, bạn hãy cộng tất cả các điểm theo cột đã khoanh và chia cho 10. Điểm tối đa của thang đo là 5 (Cực kỳ bền bỉ), điểm thấp nhất là 1 (Không bền bỉ chút nào).

Bạn có thể sử dụng bảng dưới để đối chiếu xem điểm của bạn ở mức độ

nào so với một nhóm mẫu toàn là công dân Mỹ.14

Tỷ lệ	Điểm bền bỉ
10%	2,5
20%	3,0
30%	3,3
40%	3,5
50%	3,8
60%	3,9
70%	4,1
80%	4,3
90%	4,5
95%	4,7
99%	4,9

14 Ví dụ, nếu bạn được 4,1 điểm, bạn sẽ bền bỉ hơn 70% số người trong nhóm mẫu này. (TG)

Hãy nhớ số điểm này chỉ phản ánh cách bạn đánh giá bản thân tại thời điểm hiện tại. Mức độ bền bỉ tại thời điểm hiện tại có thể thay đổi so với lúc còn trẻ. Nếu bạn làm lại đánh giá với Thang đo tính bền bỉ, bạn có thể

đạt điểm khác. Cuốn sách này sẽ chứng minh cho bạn thấy có nhiều lý do để tin việc cải thiện độ bền bỉ là hoàn toàn có thể.

Bền bỉ được tạo nên bởi hai yếu tố: đam mê và kiên trì. Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn, bạn có thể tính riêng điểm cho từng yếu tố. Để đo điểm đam mê, bạn cộng các điểm lẻ theo cột rồi chia cho 5. Để tính điểm kiên trì, bạn cộng các điểm chẵn theo cột rồi chia cho 5.

Nếu điểm đam mê cao, điểm kiên trì của bạn có thể cũng cao, và ngược

lại. Tuy vậy, tôi đoán điểm kiên trì của bạn sẽ cao hơn một chút so với điểm đam mê. Điều này có thể không đúng với mọi người nhưng đúng với một số người mà tôi đã nghiên cứu. Ví dụ, tôi thực hiện

đánh giá khi đang viết chương này, điểm trung bình của tôi là 4,6, điểm kiên trì là 5,0, điểm đam mê là 4,2. Nghe có vẻ lạ kỳ nhưng đối với tôi, việc tập trung vào những mục tiêu nhất định trong thời gian dài thực sự là một cuộc chiến, nó còn hơn cả lao động nặng nhọc và va vấp với trở ngại.

Công thức thống nhất này – điểm kiên trì cao hơn điểm đam mê – cho biết đam mê và kiên trì không hoàn toàn giống nhau. Trong phần cuối của chương này, tôi sẽ phân tích hai yếu tố này khác nhau như thế nào và làm sao để hiểu chúng với tư cách là hai yếu tố của một hệ thống.

***

Thang đo tính bền bỉ, không có câu hỏi nào về đam mê đề cập đến mức độ mạnh mẽ bạn đã cam kết với các mục tiêu. Điều này nghe có vẻ vô lý vì từ đam mê thường được dùng để chỉ những cảm xúc mạnh mẽ. Đối với nhiều người, đam mê đồng nghĩa với say đắm hoặc ám ảnh. Nhưng trong các cuộc phỏng vấn về điều kiện để thành công, người giỏi thường đề cập tới nhiều dạng cam kết. Không chỉ ở mức độ mạnh mẽ, những điều được họ nói đi nói lại trong lúc trò chuyện là mức độ kiên định theo thời gian.

Ví dụ, tôi nghe các đầu bếp nói họ xem Julia Child15 trên truyền hình từ

khi còn nhỏ và đã nuôi dưỡng đam mê nấu ăn cho tới lúc trưởng thành.

Tôi cũng nghe các nhà đầu tư kể sau 40-50 năm làm kinh doanh, họ vẫn tò mò về thị trường tài chính như những ngày đầu mới vào nghề. Tôi

cũng nghe các nhà toán học đã từng nghiên cứu về một vấn đề, chính xác là cùng một vấn đề từ ngày này sang ngày khác trong nhiều năm liên tục mà không bao giờ nói: “Thôi, bỏ cái định lý này đi! Mình sẽ chuyển sang một cái khác.” Vì lý do này, ở những câu hỏi về đam mê, bạn phải mô tả

mức kiên định khi theo đuổi mục tiêu trong thời gian dài. Đam mê liệu có phải là từ chính xác để mô tả sự cống hiến bền bỉ, lâu dài không? Theo một số người, tôi nên tìm từ phù hợp hơn. Có thể là vậy. Tuy nhiên, điều quan trọng là: Nhiệt tình thì nhiều. Bền bỉ mới hiếm.

15 Julia Child (15/8/1912-12/8/2004) là đầu bếp người Mỹ, tác giả và nhân vật truyền hình. Cô được công nhận là người đã mang ẩm thực Pháp đến với công chúng Mỹ qua sách dạy nấu ăn đầu tay, Mastering the Art of French Cooking (tạm dịch: Nắm vững nghệ thuật nấu nướng Pháp) và các chương trình truyền hình tiếp theo của cô, đáng chú ý nhất là The French Chef (tạm dịch: Đầu bếp Pháp), được công chiếu vào năm 1963.

(BTV)

Ví dụ, hãy nghiên cứu trường hợp của Jeffrey Gettleman. Trong khoảng một thập kỷ, Jeffrey giữ vị trí Trưởng đại diện New York Times tại Đông Phi. Năm 2012, anh giành giải Pulitzer mục Phóng sự Quốc tế cho loạt bài tường thuật cuộc xung đột ở Đông Phi. Anh khá nổi tiếng trong giới báo chí quốc tế, được đánh giá cao về lòng dũng cảm khi dám theo đuổi những câu chuyện phải đặt tính mạng lên trước rủi ro và sẵn sàng tường thuật không chút run sợ về những sự kiện kinh khủng đến không tưởng.

Tôi đã gặp Jeffrey hồi chúng tôi 20 tuổi. Hồi ấy, hai chúng tôi đang học

Thạc sĩ tại Đại học Oxford. Đối với tôi, việc này còn xảy ra trước khi tôi làm cho McKinsey. Đối với Jeffrey, điều này xảy ra trước khi anh viết câu chuyện thời sự đầu tiên. Tôi nghĩ cũng công bằng khi nói quay trở lại thời ấy, chẳng ai trong chúng tôi biết gì về điều mình muốn khi trưởng thành

– và hai chúng tôi đều cố gắng tìm ra câu trả lời theo cách riêng của mình.

Gần đây, tôi gọi điện cho Jeffrey. Anh đang ở Nairobi, căn cứ của anh giữa các chuyến đi đến nhiều khu vực tại châu Phi. Cứ vài phút, chúng tôi lại phải hỏi nhau liệu có nghe rõ không. Sau khi nhắc lại những người bạn cùng lớp với mình và kể chuyện về con cái, tôi đề nghị Jeffrey cho biết suy nghĩ của anh về đam mê và vai trò của nó đối với cuộc sống của mình.

Jeffrey trả lời: “Trong suốt thời gian dài, tôi có cảm giác rất rõ ràng về nơi tôi muốn đến. Niềm đam mê đó là được sống và làm việc ở Đông Phi.”

“Thế à, tôi không biết đấy – tôi đã nghĩ đam mê của cậu là làm báo chứ

không phải là miền đất nào đó trên thế giới này. Nếu chỉ được làm

báo hoặc chỉ được sống ở Đông Phi, cậu sẽ chọn điều gì?"

Tôi đã hy vọng Jeffrey chọn nghề báo nhưng anh không nói vậy.

"Cậu nghe này, nghề báo rất phù hợp với tôi. Tôi luôn định hướng theo đuổi nghiệp cầm bút. Dù có gặp tình huống bất ngờ, tôi cũng luôn xoay xở được. Tôi thích cả những thời điểm khó khăn trong nghề báo – nó phù hợp với tính cách của tôi. Tôi thậm chí càng thích công việc hơn khi bản thân có quan điểm ngược lại với chính quyền. Nhưng tôi nghĩ nghề báo dường như đã chuẩn bị điểm đến khác cho tôi trong tương lai."

Niềm đam mê của Jeffrey lớn dần theo năm tháng. Nó không chỉ là hành trình khám phá đầy đam mê – để tìm kiếm, phát hiện viên ngọc quý báu ẩn sâu trong thâm tâm anh – mà còn là quá trình xây dựng tích cực.

Jeffrey không chỉ đi tìm niềm đam mê – anh đã góp phần sáng tạo ra nó.

Lúc 18 tuổi, Jeff chuyển từ Evanston, Illinois đến Ithaca, New York, anh không thể biết trước mình sẽ làm nghề gì trong tương lai. Tại Cornell, anh tốt nghiệp chuyên ngành Triết học, một phần vì "đó là cách dễ nhất để hoàn thành yêu cầu". Sau mùa hè đầu tiên tại trường, anh đến thăm Đông Phi. Đó là sự bắt đầu của một khởi đầu: "Tôi không biết giải thích như thế nào. Mảnh đất này đã choán hết tâm trí tôi. Có một tâm hồn ở

đó mà tôi muốn kết nối, và tôi muốn biến nó thành một phần cuộc đời mình."

Ngay sau khi quay trở lại Cornell, Jeffrey đăng ký các khóa học tiếng Swahili, sau năm thứ hai, anh xin nghỉ học để khan gói đi du lịch khắp thế giới. Trong chuyến đi đó, anh đã quay trở lại Đông Phi với cùng một thắc mắc như ở lần đến thăm đầu tiên.

Tuy nhiên, anh chưa biết rõ mình sẽ tạo dựng cuộc sống ở đây như thế

nào. Tại sao anh lại chọn nghề báo? Một giáo sư rất ngưỡng mộ khả năng viết lách của Jeffrey đã nhiều lần gợi ý anh theo nghề báo, Jeffrey nhớ lại:

"Đó là ý tưởng khờ khạo nhất mà tôi từng nghe… Ai lại muốn làm việc cho một tờ báo chán ngắt?" (Tôi nhớ đã nghĩ tới việc trở thành một giáo sư: Ai lại muốn trở thành một giáo sư buồn tẻ cơ chứ?).

Cuối cùng, Jeffrey cũng làm việc cho tờ báo sinh viên có tên Cornell Daily Sun – nhưng với

tư cách là nhiếp ảnh gia, chứ không phải nhà báo.

“Khi đến Oxford, tôi cảm thấy hoàn toàn lạc lõng về mặt khoa học. Tôi khiến các giáo sư tại đây choáng váng vì không thực sự biết mình muốn làm gì. Họ giống như thể: ‘Tại sao anh lại đến đây? Đây là một nơi nghiêm túc. Anh nên biết chắc chắn điều anh muốn học hoặc không nên có mặt ở đây.’”

Tôi đoán lúc đó Jeffrey muốn theo đuổi nghề báo ảnh. Anh làm tôi nhớ

đến Robert Kincaid, nhiếp ảnh gia thông minh nổi tiếng thế giới, do diễn viên Clint Eastwood thủ vai trong bộ phim The Bridges of Madison County (tạm dịch:Những cây cầu ở quận Madison), bộ phim công chiếu khi chúng tôi đã quen nhau. Trên thực tế, tôi vẫn nhớ được những bức hình mà Jeffrey giới thiệu cho tôi từ 20 năm trước đây. Tôi cứ nghĩ đó là những bức ảnh của tạp chíNational Geographic nhưng thực ra chúng lại do chính anh chụp.

Đến năm thứ hai tại Oxford, anh nhận ra báo chí phù hợp với mình hơn:

“Khi tôi đã biết nhà báo là như thế nào, rồi nó có thể đưa tôi trở lại châu Phi và điều đó thực sự là gì, tôi cảm thấy: ‘Chà, đây là việc mình sẽ làm.’

Rồi tôi phác thảo con đường rất thận trọng song khả thi vì ngành báo rất có trật tự, việc phải đi từ A đến B rồi C và D rất rõ ràng.”

Bước A, viết bài cho tờ báo sinh viên của Đại học Oxford, Cherwell. Bước B, dành kỳ nghỉ hè để thực tập tại một trụ sở báo nhỏ ở Wisconsin. Bước C, viết phóng sự về cuộc sống đô thị cho St. Petersburg Times ở Florida.

Bước D, làm việc cho Los Angeles Times. Bước E, làm phóng viên quốc

gia cho tờ New York Times tại Atlanta. Bước F, được cử ra nước ngoài để

viết tình hình chiến sự. Năm 2006, tức 10 năm sau khi xây dựng mục tiêu, cuối cùng anh đã đạt được Bước G: Trở thành Trưởng đại diện của New York Times tại Đông Phi.

“Con đường sóng gió ấy đã đưa tôi đến mọi miền đất. Nó khó khăn, dễ

nản lòng, dễ mất tinh thần và đáng sợ… Nhưng cuối cùng, tôi cũng đến đây. Tôi đã đến được nơi mình muốn.”

Cũng giống như nhiều người bền bỉ đột phá khác, việc bạn hỏi Jeffrey Gettleman đam mê là gì rồi so sánh đam mê với pháo hoa là vô nghĩa.

Pháo hoa rất đẹp nhưng chóng tàn, nó chỉ để lại các vệt khói và ký ức về

cái gì đó đẹp mắt. Hành trình của Jeffrey lại cho thấy đam mê là chiếc la bàn – bạn phải mất thời gian để xây dựng, điều chỉnh, rồi cuối cùng mới tìm ra đúng hướng, sau đó nó sẽ dẫn bạn đi trên con đường dài và gập ghềnh tới nơi bạn muốn.

***

Huấn luyện viên Pete Carroll của đội bóng bầu dục nổi tiếng Seattle Seahawks lại hỏi: “Anh có triết lý sống chưa?”

Đối với một số người, câu hỏi này chẳng có ý nghĩa gì. Chúng ta có thể

nói: “Ồ, tôi có nhiều thứ muốn theo đuổi. Nhiều mục tiêu. Nhiều dự án.

Ý bạn là gì?”

Nhưng những người khác lại không cảm thấy có vấn đề gì khi trả lời:

“Đây là điều tôi muốn.”

Mọi thứ trở nên rõ ràng hơn một chút khi bạn hiểu mục đích mà Pete hỏi.

Ông không hỏi trong hôm nay hoặc thậm chí trong năm nay, bạn muốn làm gì cụ thể. Ông hỏi bạn muốn làm gì trong cuộc đời. Xét theo quan điểm về bền bỉ, thực chất ông muốn hỏi về đam mê của bạn.

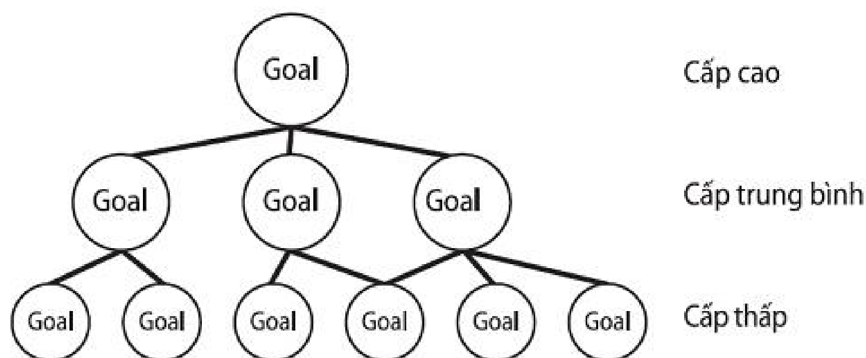
Triết lý của Pete là: Hãy làm việc hôm nay tốt hơn so với ngày hôm qua.

Cũng giống Jeff, chúng ta phải mất chút thời gian mới hiểu được ý nghĩa sâu xa trong lời nói của ông. Sự thay đổi xuất hiện vào thời điểm đen tối trong sự nghiệp huấn luyện viên của ông, khi ông bị sa thải khỏi vị trí huấn luyện viên trưởng của đội New England Patriots. Đây là lần đầu tiên và là năm duy nhất trong cuộc đời Pete không chơi hoặc không dẫn dắt đội bóng nào. Tại thời điểm ấy, một người bạn thân khuyến khích ông hãy nghĩ tới cái gì đó nặng về lý thuyết hơn là chọn việc khác để làm:

"Anh phải có một triết lý."

Pete nhận ra mình chẳng có triết lý nào và: "Nếu có cơ hội quản lý một tổ chức thêm lần nữa, tôi sẽ chuẩn bị một triết lý để thúc đẩy hành động của mình." Pete suy nghĩ và xem xét lại nhiều vấn đề: "Cuộc sống của tôi trong những tuần rồi tháng tiếp theo sẽ được lấp đầy bằng những mẩu giấy và kẹp tài liệu." Cùng lúc đó, ông đọc ngấu nghiến nhiều tác phẩm của John Wooden, huấn luyện viên của UCLA, đội bóng chày huyền thoại đã phá kỷ lục với 10 giải Vô địch Quốc gia.

Cũng giống nhiều huấn luyện viên, Pete đã đọc sách của Wooden. Tuy nhiên, lần này ông đọc và hiểu sâu sắc hơn những điều người huấn luyện



viên thần tượng từng nói. Theo Wooden, cho dù đội bóng phải làm tốt vô số việc, song có được tầm nhìn bao quát mới là quan trọng nhất.

Ngay trong giây phút đó, Pete nhận ra các mục tiêu cụ thể – giành một chiến thắng, thậm chí giành giải vô địch của mùa bóng, sắp xếp đội hình thi đấu hay cách trò chuyện với cầu thủ… tất cả đều cần sự phối hợp, cần có mục đích: "Một triết lý được xác định rõ ràng, cụ thể sẽ cho bạn biết định hướng và giới hạn cần theo đuổi."

***

Để hiểu được điều Pete nói, hãy hình dung mục tiêu theo một hệ thống như sau:

Mục tiêu ở lớp cuối cùng trong hệ thống này là những mục tiêu cụ thể –

các nhiệm vụ chúng ta sẽ thực hiện trong ngắn hạn: Tôi muốn ra khỏi nhà lúc 8 giờ. Tôi muốn đề nghị đối tác kinh doanh quay trở lại. Tôi muốn hoàn thành bức thư còn đang viết dở từ hôm qua. Những mục tiêu thấp đơn thuần là phương tiện để đi đến đích. Chúng ta muốn hoàn thành các mục tiêu cụ thể vì sau đó chúng ta sẽ có cái gì đó khác mà mình muốn.

Ngược lại, trong hệ thống này, mục tiêu càng cao, càng khái quát thì càng quan trọng. Mục tiêu càng cao thì càng gần đích và ngược lại, mục tiêu thấp là phương tiện để cán đích.

Trong sơ đồ tôi giới thiệu ở đây, mục tiêu có ba mức độ. Đó là hệ thống tối giản. Giữa mức thấp nhất và mức cao nhất có thể có nhiều lớp mục tiêu trung bình. Ví dụ, ra đường vào lúc 8 giờ là mục tiêu thấp. Nó trở

thành vấn đề vì liên quan tới một mục tiêu trung bình: Đi làm đúng giờ.

Tại sao bạn lại quan tâm đến điều này? Vì bạn muốn đúng giờ. Tại sao bạn muốn đúng giờ? Vì đúng giờ thể hiện sự tôn trọng với đồng nghiệp.

Tại sao đúng giờ lại quan trọng? Vì bạn muốn cố gắng trở thành người lãnh đạo giỏi.

Trong lúc tự hỏi những câu hỏi "tại sao" này, câu trả lời đơn giản "chỉ bởi vì" sẽ cho bạn biết bạn đang ở tầng cao nhất của hệ thống. Mục tiêu cao nhất không phải là phương tiện để cán đích. Nó là đích đến. Một số nhà tâm lý thích gọi đây là "mối quan tâm lớn nhất". Còn bản thân tôi nghĩ

mục tiêu cao nhất là chiếc la bàn cho biết phương hướng và ý nghĩa đối với tất cả các mục tiêu bên dưới.

Hãy tìm hiểu về Tom Seaver, cầu thủ ném bóng của đội bóng chày

Hall of Fame. Khi giải nghệ vào năm 1987 ở tuổi 42, ông có 311 lần thắng, 3.640 lần strikeout, 61 lần shutout và điểm home run trung bình là 2,86.

Năm 1992, khi Seaver ứng tuyển vào đội Hall of Fame, ông nhận được tỷ

lệ phiếu bầu cao nhất – 98,8%. Trong sự nghiệp bóng chày chuyên nghiệp của mình, Seaver đặt mục tiêu ném bóng "tốt nhất sau mỗi ngày,

mỗi năm." Đây là ý nghĩa và cách tổ chức các mục tiêu thấp của ông: Việc ném bóng… quyết định tôi ăn gì, ngủ lúc mấy giờ, làm gì khi thức dậy. Nó quyết định cách tôi sống cuộc đời mình nếu không ném bóng.

Nếu ném bóng có nghĩa là tôi phải đến Florida mà không có được làn da rám nắng vì tôi có thể bị cháy nắng, rồi không thể ném bóng trong vài ngày liền thì tôi sẽ không bao giờ mặc áo cộc tay đi nắng… Nếu ném bóng có nghĩa là tôi phải nhắc bản thân vỗ về cún cưng bằng tay trái hoặc ném khúc gỗ vào lửa bằng tay trái thì tôi sẽ làm như vậy. Nếu ném bóng có nghĩa là vào mùa đông tôi phải ăn phô mai làm từ sữa tách kem thay vì ăn bánh quy sô-cô-la để giảm cân thì tôi sẽ ăn phô mai làm từ sữa tách kem.

Cuộc sống Seaver mô tả nghe có vẻ tàn nhẫn. Tuy nhiên, đó không phải là cách Seaver nhìn nhận vấn đề: "Ném bóng khiến tôi hạnh phúc. Tôi đã cống hiến cuộc đời mình cho công việc này… Tôi đã quyết định điều tôi muốn làm. Tôi hạnh phúc khi ném bóng tốt, vì vậy, tôi chỉ làm những điều giúp tôi cảm thấy hạnh phúc."

Đam mê mà tôi muốn nói không chỉ là việc bạn có gì đó để quan tâm. Ý

tôi là bạn mãi mãi chỉ quan tâm tới mộtmục tiêu lớn nhất. Bạn không quan tâm theo kiểu thất thường. Mỗi ngày, bạn thức dậy và nghĩ ngay tới những câu hỏi bạn ấp ủ trước giờ đi ngủ. Bạn cũng có thể hiểu điều này như là bạn có một định hướng, bạn hăm hở thực hiện bước đi nhỏ

nhất theo hướng đã định chứ không phải một bước sang bên cạnh hay tới điểm đến khác. Nói theo ngôn ngữ cực đoan, bạn bị ám thị bởi mối

quan tâm của mình. Hầu hết hành động đều xuất phát từ chính mối quan tâm lớn nhất cũng như triết lý sống của bạn.

Bạn có những ưu tiên theo thứ tự của riêng mình.

***

Bền bỉ là việc theo đuổi mục tiêu cao nhất trong thời gian dài. Hơn nữa,

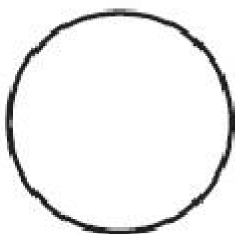
“triết lý sống” này như cách Pete Carroll giải thích lại thú vị và quan trọng đến mức nó thậm chí đã tổ chức ra nhiều hoạt động cho bạn. Đối với những người bền bỉ, phần lớn mục tiêu trung bình và thấp ở khía cạnh này hay khía cạnh khác đều liên quan đến mục tiêu lớn nhất. Ngược lại, không bền bỉ có thể là do các mục tiêu không gắn kết với nhau.

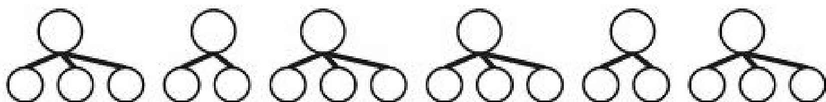
Đây là một số cách giúp chúng ta biết thế nào là không bền bỉ. Tôi đã gặp nhiều người trẻ tuổi, họ nuôi dưỡng những ước mơ như trở thành bác sĩ

hoặc được chơi giải NBA16, họ tưởng tượng giấc mơ tuyệt vời ấy song lại không biết xây dựng mục tiêu trung bình và thấp để biến nó thành hiện thực. Họ có mục tiêu cao nhất nhưng lại thiếu các mục tiêu trung bình và thấp.

16 Giải NBA (The National Basketball Association): Giải Vô địch Bóng rổ

chuyên nghiệp nam ở Bắc Mỹ. (BTV)





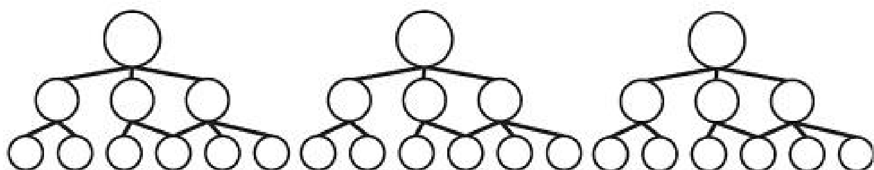
Một người bạn đồng thời là đồng nghiệp trong ngành tâm lý của tôi,

Gabriele Oettingen, gọi điều này là "mơ mộng viển vông tích cực".

Nghiên cứu của Gabriele đã chứng minh nuôi dưỡng tầm nhìn về tương lai tốt đẹp nhưng không xác định được phương thức thực hiện, đặc biệt là xác định những rào cản có thể xảy ra trong quá trình thực hiện tầm nhìn ấy sẽ đem tới cho bạn phần thưởng trong ngắn hạn nhưng lại tạo ra quá nhiều hạn chế trong dài hạn. Trong ngắn hạn, bạn cảm thấy tuyệt vời với khát vọng trở thành bác sĩ. Trong dài hạn, bạn sống với nỗi thất vọng vì không đạt được mục tiêu.

Tôi nghĩ người ta thường có nhiều mục tiêu trung bình nhưng chúng lại chẳng ăn nhập gì với mục tiêu cao nhất:

Hoặc họ sẽ có tới vài hệ thống mục tiêu rất hoàn chỉnh song chúng lại chẳng liên quan gì với nhau.



Ở một mức độ nào đó, xung đột mục tiêu là cần thiết để con người tồn tại. Ví dụ, tôi vừa đặt mục tiêu trở thành nhà chuyên môn và làm mẹ.

Ngay cả Tom Seaver cũng thừa nhận việc đi lại và lịch trình tập luyện của một cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp gây nhiều khó khăn cho ông vì không thể dành nhiều thời gian cho vợ con như mong muốn. Vì vậy, mặc dù ném bóng là đam mê nghề nghiệp nhưng vẫn có những mục tiêu khác khiến ông phải trăn trở.

Giống Seaver, tôi đặt mục tiêu công việc là: Sử dụng khoa học tâm lý để

giúp trẻ phát triển. Nhưng tôi cũng có mục tiêu khác, đó là trở thành người mẹ tốt nhất của hai cô con gái. Cũng giống bất kỳ ông bố bà mẹ

nào phải đi làm, việc có tới hai "mối quan tâm hàng đầu" như thế này không hề dễ dàng. Dường như tôi không bao giờ có đủ thời gian, năng lượng và sự quan tâm để thực hiện hai mục tiêu này. Tôi quyết định phải sống chung với sự căng thẳng ấy. Khi còn trẻ, tôi có những

lựa chọn khác

– không phải nghề nghiệp cũng không phải nuôi gia đình – và ở khía cạnh đạo đức thì không có “quyết định đúng”, chỉ có quyết định phù hợp với mình mà thôi.

Vì vậy, ý tưởng về mỗi khoảnh khắc trong cuộc đời của chúng ta đều phải hướng tới mục tiêu cao nhất là một sự cực đoan, lý tưởng hóa mà ngay

cả những người bền bỉ nhất cũng không mong muốn. Tuy nhiên, tôi cho rằng có thể chia nhỏ danh sách các mục tiêu trung bình và thấp của công việc để phù hợp với mục tiêu quan trọng nhất. Và tôi nghĩ một mục tiêu nghề nghiệp cao nhất chứ không phải bất kỳ con số nào khác là đủ.

Nói tóm lại, các mục tiêu càng thống nhất, có hệ thống, liên kết chặt chẽ

với nhau thì càng tốt

***

Warren Buffett – nhà tỷ phú với khối tài sản cá nhân có trị giá lớn gấp đôi số vốn của Đại học Harvard – đã dành lời khuyên về việc sắp xếp thứ

tự ưu tiên gồm 3 bước cho người phi công riêng của mình.

Câu chuyện là thế này: Buffett quay sang người phi công trung thành và hỏi anh ấy chắc chắn có nhiều ước mơ lớn hơn việc lái máy bay chở

Buffett tới những nơi ông cần. Người phi công thú nhận đúng như vậy.

Sau đó, Buffett nói cho anh về ba bước cần thực hiện.

Thứ nhất, anh hãy viết ra danh sách gồm 25 mục tiêu nghề nghiệp.

Thứ hai, anh hãy lựa chọn khoảng 5 mục tiêu ưu tiên cao nhất. Chỉ 5 thôi.

Thứ ba, anh hãy xem xét thật kỹ 20 mục tiêu đã không chọn. Đâu là những mục tiêu anh phải tránh để khỏi mất chi phí. Đâu là những mục tiêu khiến anh mất tập trung. Đâu là những mục tiêu khiến anh

mất thời gian và công sức. Đâu là những mục tiêu khiến anh rời mắt khỏi những mục tiêu quan trọng.

Khi nghe câu chuyện này lần đầu tiên, tôi nghĩ ai lại có tới những 25 mục tiêu nghề nghiệp chứ? Chuyện đó thật nực cười phải không? Sau đó, tôi bắt đầu viết ra giấy tất cả các dự án tôi đang làm. Khi viết đến dòng thứ

32, tôi nhận ra bài tập này thực ra cũng hữu ích đối với tôi.

Rất thú vị là hầu hết các mục tiêu mà tôi bỗng nghĩ tới đều ở cấp trung.

Đa số mọi người đều có con số cỡ khoảng như vậy nếu được đề nghị viết ra một số mục tiêu thay vì một mục tiêu.

Để giúp bản thân xác định ưu tiên, tôi viết thêm vài cột để phân loại dự

án thú vị, dự án quan trọng. Tôi chấm điểm từng mục tiêu bằng thang điểm từ 1 đến 10, từ ít thú vị đến thú vị nhất, rồi từ ít quan trọng đến quan trọng nhất. Tôi đã nhân các con số với nhau để được kết quả từ 1 đến 100.

Không có mục tiêu nào của tôi đạt 100 điểm với công thức “thú vị x quan trọng”, song cũng không có mục tiêu nào bị điểm 1.

Sau đó, tôi cố gắng áp dụng lời khuyên của Buffett, khoanh vài mục tiêu thú vị nhất và quan trọng nhất, còn lại là các mục tiêu thuộc nhóm phải khỏi mất chi phí.

Tôi cố gắng nhưng cũng không thể làm được.

Sau khoảng một ngày tự hỏi ai đúng – tôi hay Warren Buffett, tôi chợt nhận ra nhiều mục tiêu của tôi trên thực tế liên quan tới nhau. Thực vậy, phần lớn các mục tiêu là phương tiện tới đích, giúp tôi tiến bộ để hướng tới mục tiêu cuối cùng: Giúp trẻ thành công và phát triển. Chỉ có một vài mục tiêu nghề nghiệp không đúng. Dù lưỡng lự nhưng tôi vẫn quyết

định chuyển một số mục tiêu sang danh sách các mục tiêu cần tránh mất chi phí.

Lúc này, nếu tôi có thể ngồi cùng Buffett rà soát danh mục của mình (một điều khó có thể xảy ra vì tôi e rằng nhu cầu của tôi không thể chiếm nổi một vị trí trong hệ thống mục tiêu của ông), ông chắc chắn

sẽ nói cho tôi biết ý nghĩa của bài tập này là để chúng ta đối diện với thực tế rằng thời gian và công sức chỉ có hạn. Bất kỳ người thành công nào cũng đều quyết định những việc phải làm một phần nhờ vào việc biết cách loại bỏ

những gì họ không làm. Tôi đã hiểu. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa biết làm thế

nào trong thực tế.

Nhưng tôi cũng nói rằng xếp thứ tự ưu tiên theo cách truyền thống là chưa đủ. Khi bạn lựa chọn những hành động phải làm trong số nhiều mục tiêu nghề nghiệp quan trọng khác, bạn sẽ cảm thấy cực kỳ mâu thuẫn. Bạn cầnmột chiếc la bàn bên trong chính bạn – không phải là hai, ba, bốn hoặc năm.

Vì vậy, tôi bổ sung thêm một bước nữa vào bài tập xác lập ưu tiên 3 bước của Buffett: Hãy tự hỏi bản thân Những mục đích này tác động như thế

nào đến mục tiêu chung? Nếu mục đích càng liên quan đến mục tiêu chung – điều này rất quan trọng vì nó sẽ tác động tới mối quan tâm lớn nhất – thì đam mê của bạn càng có trọng tâm.



Frank Modell, mục Tranh biếm họa, New Yorker, 7/7/1962.

Nếu bạn áp dụng phương pháp xác lập ưu tiên này, bạn sẽ trở thành cầu thủ ném bóng của đội Hall of Fame hoặc kiếm được nhiều tiền hơn bất kỳ ai khác trong lịch sử? Có thể không. Nhưng bạn sẽ có cơ hội để làm việc bạn quan tâm – một cơ hội tốt hơn để tiến gần đến nơi bạn muốn tới.

***

Khi bạn thấy các mục tiêu đề ra được tổ chức thành hệ thống, bạn sẽ

nhận ra bền bỉ hoàn toàn không phải là cố chấp theo đuổi – bằng mọi giá và mãi mãi – mọi mục tiêu thấp bạn đề ra. Thực tế, bạn còn hy vọng bỏ

được vài mục tiêu đang khiến bạn vất vả. Không phải tất cả các mục tiêu đều có thể đạt được. Chắc chắn, bạn nên cố gắng hết sức – thậm chí lâu

hơn so với bạn nghĩ. Nhưng đừng "đập đầu vào tường" để cố theo đuổi một cái gì đó nếu biết nó chỉ là một phương tiện đưa bạn đến đích.

Tôi đã suy nghĩ về sự gắn kết giữa mục tiêu thấp với toàn bộ hệ thống mục tiêu của một cá nhân sau khi dự buổi nói chuyện của Roz Chast, họa sĩ vẽ tranh biếm họa nổi tiếng của tờ New Yorker tại thư viện thành phố.

Bà cho chúng tôi biết tỷ lệ bị từ chối của bà ở giai đoạn này trong nghề

nghiệp là 90%. Bà nói tỷ lệ ấy trước đây còn cao hơn rất, rất nhiều.

Tôi gọi cho Bob Mankoff, biên tập viên mục Tranh biếm họa của tờ New Yorker để hỏi xem tỷ lệ bị từ chối thường là bao nhiêu. Đối với tôi, nó cao đến phát sốc. Bob nói với tôi rằng Roz thực chất là trường hợp đặc biệt.

Rất ít! Tôi đã nghĩ. Tôi không muốn nghĩ tất cả những người vẽ tranh biếm họa trên thế giới bị từ chối 9 trong số 10 lần gửi tác phẩm. Nhưng sau đó, Bob nói với tôi rằng hầu hết các họa sĩ phải sống với thực tế là tranh của họ bị từ chối nhiều hơn thế. Ở tờ báo của ông, "các họa sĩ vẽ

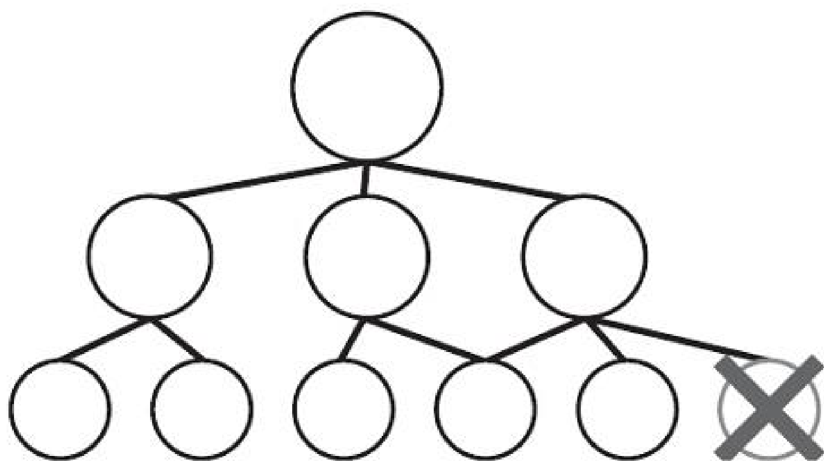
tranh biếm họa theo hợp đồng", những người hiếm hoi có tác phẩm được xuất bản nhiều hơn bất kỳ ai khác, thường gửi đi khoảng 500

tranh mỗi tuần. Ở mục báo nào đó, trung bình chỉ có vị trí cho khoảng 17 người trong số họ. Tôi đã làm một phép tính: Tỷ lệ từ chối là hơn 96%.

“Trời ơi! Nếu tỷ lệ từ chối cao như vậy thì ai có thể tiếp tục gửi tranh đây?”

Có một người, đó chính là Bob.

Câu chuyện của Bob hé lộ cho chúng ta biết cần phải kiên trì như thế nào nếu muốn đạt mục tiêu cao nhất, song nếu là mục tiêu thấp thì nên có



sự linh hoạt nhất định. Điều này giống như thể bạn viết ra mục tiêu cao nhất bằng bút mực, rồi sau khi đã kiếm đủ ăn, bạn nhìn lại mới nhận ra mục tiêu ấy là gì; còn mục tiêu thấp hơn được viết bằng bút chì nên bạn có thể sửa lại, thậm chí xóa đi viết lại toàn bộ, rồi lại tìm những mục tiêu mới để theo đuổi.

Bức tranh không thể đạt chất lượng của tờ New Yorker do chính tôi vẽ sẽ

minh họa điều tôi muốn nói.

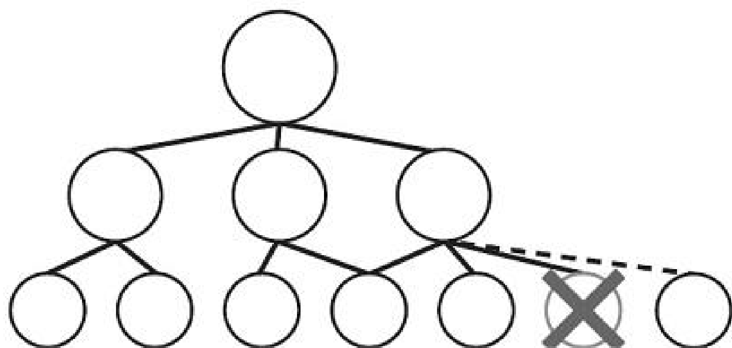
Mục tiêu thấp được đánh dấu X là mục tiêu bị loại bỏ. Đó có thể là lời từ

chối, kết thúc không có hậu, sự thất bại. Người bền bỉ sẽ thất vọng

hoặc đau khổ nhưng cảm giác ấy không tồn tại lâu.

Rất nhanh thôi, người bền bỉ sẽ tìm kiếm một mục tiêu thấp – ví dụ: Vẽ

bức tranh khác – nhằm hướng tới mục tiêu lớn.



Lính đặc nhiệm Mũ nồi xanh có một khẩu hiệu: "Ứng biến, thích nghi, vượt qua." Rất nhiều người trong số chúng ta được dạy từ khi còn nhỏ

rằng: "Nếu lần đầu không thành công, hãy thử lại lần nữa, lần nữa."

Nghe có vẻ là lời khuyên tốt nhưng rồi họ lại nói: "Thử, thử lần nữa, rồi thử cái khác." Với các mục tiêu thấp, điều này là cần thiết.

Đây là câu chuyện về Bob Mankoff:

Cũng giống như Jeffrey Gettleman, Trưởng đại diện New York Times tại Đông Phi, Bob không phải lúc nào cũng có đam mê rõ ràng. Khi còn nhỏ, Bob thích vẽ và thay vì chọn trường trung học gần nhà ở quận Bronx, ông lại học trường Trung học Âm nhạc và Nghệ thuật Biểu diễn LaGuardia, ngôi trường sau này đã được lấy cảm hứng trong bộ phim Fame (tạm dịch: Sân khấu muôn màu). Khi học ở đây, ông đã chứng kiến sự cạnh tranh và cảm thấy như bị đe dọa.

Ông nhớ lại: "Được tiếp xúc với những tài năng hội họa đích thực đã làm tôi nhụt chí. Tôi đã không chạm tới bút chì, bút mực, bút vẽ trong suốt 3

năm sau ngày tốt nghiệp." Thay vào đó, ông đăng ký học Triết học và

Tâm lý học tại Đại học Syracuse.

Trong năm thứ nhất, ông mua cuốn sách có tựa đề Learning to Cartoon (tạm dịch: Học vẽ truyện tranh) của họa sĩ huyền thoại Syd Hoff, một minh chứng cho quan điểm "nỗ lực giá trị gấp đôi". Trong suốt cuộc đời mình, Hoff đã vẽ 571 tranh cho tờ New Yorker, viết và minh họa hơn 60

cuốn truyện thiếu nhi, vẽ 2 bộ truyện tranh thường kỳ cùng hàng nghìn tranh vẽ, tranh biếm họa cho các xuất bản phẩm khác. Cuốn sách này của Hoff có phần mở đầu rất hài hước như sau: "Trở thành người vẽ tranh biếm họa có khó không? Không, không hề. Để chứng minh, tôi đã viết cuốn sách này…" Cuốn sách kết thúc với chương How to Survive Rejection Slips (tạm dịch: Làm thế nào để sống sót sau khi nhà xuất bản từ chối?). Giữa phần mở đầu và kết thúc, tác giả giới thiệu những bài học về sáng tác, quan điểm, con người, biểu lộ nét mặt…

Bob đã vận dụng lời khuyên của Hoff để vẽ 27 bức tranh biếm họa. Ông đi từ báo này sang báo khác để bán tranh – nhưng không phải cho tờ New Yorker vì tờ báo này không gặp trực tiếp các họa sĩ. Và tất nhiên, ông bị

tất cả các Tổng Biên tập từ chối. Đa số họ đề nghị ông hãy thử lại, gửi thêm tranh vào tuần tới. Bob thắc mắc: "Gửi thêm? Ai có thể vẽ hơn 27

bức tranh mà gửi?"

Trước khi ông kịp đọc lại chương cuối về lời từ chối của nhà xuất bản trong cuốn sách của Hoff, Bob được thông báo ông có thể phải tham chiến tại Việt Nam. Ông không có mong ước lớn lao sẽ gia nhập quân đội.

Vì vậy, ông nhanh chóng xác định lại mục tiêu là trở thành nghiên cứu

sinh ngành Tâm lý lâm sàng. Vài năm sau, trong lúc theo dõi các thí nghiệm trên chuột trong mê cung, ông nhận thấy mình có dư thời gian để vẽ. Sau đó, chỉ ngay trước khi nhận bằng Tiến sĩ, ông nhận ra tâm lý nghiên cứu không phải là đam mê của mình: "Tôi có một tính cách khác biệt. Tôi là người hài hước nhất – đó là cách tôi nhìn nhận bản thân – Tôi rất hài hước."

Bob suy nghĩ một hồi để tính hài hước trở thành nghề nghiệp của mình:

"Tôi cho rằng mình sẽ theo nghề biểu diễn hoặc trở thành họa sĩ vẽ

tranh biếm họa.” Ông cho phép mình làm cả hai việc: “Ban ngày, tôi viết kịch bản, ban đêm thì vẽ.” Nhưng dần dần, một trong hai mục tiêu cấp trung tỏ ra hấp dẫn hơn cái còn lại: “Biểu diễn hồi ấy rất khác. Hầu như không có câu lạc bộ hài kịch. Tôi phải đến Borscht Belt mà tôi cũng không thực sự muốn vậy… Tôi biết khiếu hài hước của mình không thể phát huy tác dụng như mong muốn.”

Vì vậy, Bob bỏ hài kịch và dành toàn bộ sức lực để vẽ. “Sau 2 năm gửi tranh đi khắp nơi, tất cả những gì tôi phải thể hiện và bị biên tập viên tờ

New Yorker từ chối đủ để dán giấy tường phòng tắm.” Cũng có những thành công nho nhỏ – tranh của ông bán được cho các tờ báo khác –

nhưng lúc đó mục tiêu cao nhất của Bob trở nên rõ ràng và tham vọng hơn nhiều: Ông không chỉ muốn vui vầy với cuộc sống mà còn muốn trở

thành một trong những người vẽ tranh biếm họa giỏi nhất thế giới. Bob giải thích: “Tờ New Yorker muốn châm biếm đội bóng chày New York Yankees – đội bóng giỏi nhất. Nếu anh là cầu thủ bóng chày và anh được chọn vào đội đó, anh sẽ là một trong những cầu thủ giỏi nhất.”

Vô số thông báo từ chối đã gợi ý cho Bob biết “cố gắng, cố gắng lần nữa”

không hiệu quả. Ông quyết định làm việc gì đó khác đi. “Tôi đi đến Thư

viện New York và tìm những bức tranh được vẽ từ năm 1925 nhưng chưa được in trên tờ New Yorker.” Lúc đầu, ông vẫn nghĩ là mình vẽ kém nhưng có thể thấy rõ một số họa sĩ thành công của tờ báo này cũng chỉ

là những họa sĩ hạng ba. Sau đó, Bob nghĩ có cái gì đó không ổn trong lời bình của mình – nó quá ngắn hoặc quá dài – nhưng khả năng này không có cơ sở. Lời bình nói chung thường ngắn gọn, nhưng không phải lúc nào cũng vậy, có thể do Bob không phải là người khác biệt trong việc thể

hiện. Rồi Bob nghĩ có thể khiếu hài hước của mình chưa đủ. Cũng không phải: Một số tranh biếm họa thành công có nội dung kỳ quái, một số

mang tính trào phúng, một số mang tính triết học, còn một số thú vị.

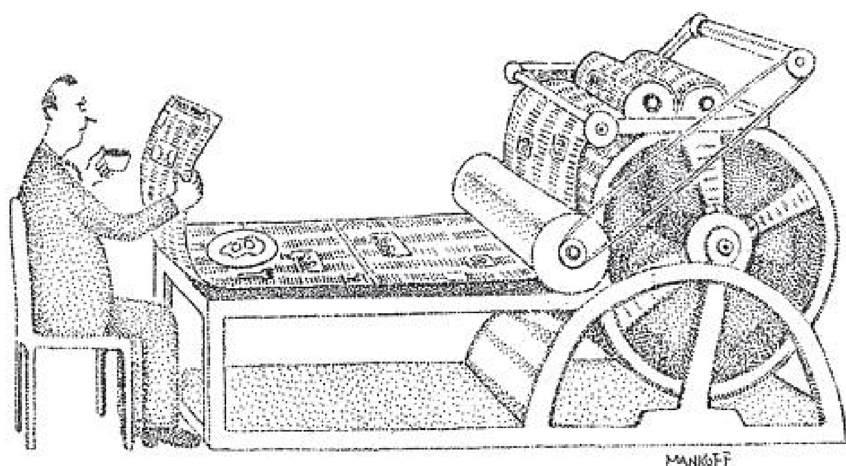
Tuy nhiên, điểm chung của tất cả các tranh vẽ ấy là: Nó khiến độc giả

phải suy nghĩ.

Thêm một điểm chung nữa: Mọi họa sĩ vẽ tranh biếm họa đều có phong cách riêng. Không có phong cách riêng nào là "tốt nhất". Ngược lại, vấn đề nằm ở chỗ phong cách phải là sự thể hiện sâu sắc và riêng biệt của cá nhân người họa sĩ.

Lướt qua những tranh vẽ tờ New Yorker đã từng in, Bob biết ông cũng có thể làm tốt, thậm chí tốt hơn. "Tôi nghĩ tôi có thể làm việc này, tôi có thể

làm được. Tôi hoàn toàn tự tin." Ông biết mình có thể vẽ những bức tranh khiến độc giả phải suy nghĩ và ông cũng biết mình có thể sáng tạo theo phong cách riêng: "Tôi vẽ thử vài bức. Cuối cùng, tôi xác định được



phong cách riêng của mình." Cách vẽ của Bob hiện rất nổi tiếng, nó được gọi là nét bút chấm; thực tế, Bob đã vẽ phong cách này từ hồi còn đi học khi biết đến họa sĩ theo trường phái ấn tượng người Pháp, Georges Seurat.

Khoảng giữa năm 1974 và 1977, sau khi bị tờ New Yorker từ chối khoảng 2.000 lần, Bob đã gửi bức tranh này và nó được chấp nhận.

Năm sau, ông bán tiếp 13 bức tranh cho tờ New Yorker, năm sau nữa

là 25 bức, rồi 27 bức. Năm 1981, Bob nhận được thư mời ký hợp đồng với tờ

báo này. Ông nhận lời.

Robert Mankoff, mục Tranh biếm họa, New Yorker, 20/6/1977.

Trong vai trò là biên tập viên kiêm người hướng dẫn, Bob khuyên các họa sĩ gửi mỗi lần khoảng 10 tranh, “bởi trong nghề vẽ tranh biếm họa, cũng như trong cuộc sống, có đến 9 trong 10 cái không đem lại hiệu quả”.

Ngoài ra, từ bỏ những mục tiêu thấp không chỉ tha thứ được mà đôi khi

còn vô cùng cần thiết. Bạn nên từ bỏ mục tiêu thấp nếu thấy có thể được thay thế bằng mục tiêu khác khả thi hơn. Bạn cũng nên chuyển hướng khi mục tiêu thấp – là phương tiện hướng đến cùng một mục đích – tỏ ra hiệu quả hơn, vui hơn, hoặc vì bất kỳ lý do gì nó trở nên có ý nghĩa hơn so với kế hoạch ban đầu.

Trong bất kỳ hành trình lâu dài nào, việc thay đổi đường đi là chuyện hoàn toàn bình thường.

Tuy nhiên, mục tiêu càng cao, thì sự bướng bỉnh càng có lợi. Riêng tôi, tôi đã thử không để tâm quá lâu đến một hồ sơ xin tài trợ bất thành, một bài báo khoa học bị từ chối, một thí nghiệm thất bại. Vết đau mà những thất bại này gây ra là có thật, song tôi không ủ rũ quá lâu trước khi cố

gắng đi tiếp. Ngược lại, tôi dễ dàng từ bỏ những mục tiêu trung bình, thẳng thắn mà nói, tôi không thể tưởng tượng bất kỳ điều gì có thể thay đổi được mục tiêu cuối cùng và triết lý sống của mình như Pete đã nói.

Chiếc la bàn của tôi, một khi tôi đã tìm ra tất cả những mảnh ghép và xếp chúng lại với nhau, sẽ chỉ về cùng một hướng từ tuần này sang tuần khác, từ tháng này sang tháng khác.

***

Một thời gian dài trước khi thực hiện những cuộc phỏng vấn đầu tiên đưa tôi đến với công trình nghiên cứu về tính bền bỉ, tôi đã biết Catharine Cox, chuyên gia tâm lý học ở Đại học Stanford, cũng đang

cố gắng phác họa chân dung của những người thành danh.

Năm 1926, Cox công bố phát hiện mới, căn cứ vào tiểu sử của 301 nhân vật lịch sử. Những con người xuất chúng này là nhà thơ, nhà chính trị, nhà truyền giáo, nhà khoa học, quân nhân, nhà triết học và nghệ sĩ trong nhiều lĩnh vực. Tất cả bọn họ đều sống trước công trình nghiên cứu của Cox khoảng bốn thế kỷ; họ để lại cho đời những thành công có giá trị đến mức chúng được ghi nhận trong bốn cuốn từ điển bách khoa nổi tiếng.

Ban đầu, Cox định đánh giá trí tuệ của từng vĩ nhân này, so sánh họ với người khác và với cả nhân loại. Để làm việc này, bà thu thập những bằng chứng sẵn có, tìm kiếm dấu hiệu phát triển trí tuệ sớm – theo lứa tuổi cũng như mức độ của những thành công mà họ đạt được, rồi tính điểm IQ của mỗi người khi còn nhỏ. Tóm tắt được công bố của công trình nghiên cứu này – bạn có gọi cuốn sách dày hơn 800 trang là tóm tắt không nhỉ – giới thiệu gốc gác từng trường hợp trong số 301 nhân vật được Cox nghiên cứu, sắp xếp theo thứ tự từ kém thông minh đến thông minh nhất.

Theo Cox, người thông minh nhất trong số đó là nhà triết học John Stuart Mill, ông đạt 190 điểm IQ vì biết tiếng Hy Lạp lúc 3 tuổi, bắt đầu viết lịch sử La Mã lúc 6 tuổi, giúp bố sửa bản bông cuốn sách về lịch sử

Ấn Độ lúc 12 tuổi. Người kém thông minh nhất trong xếp hạng của Cox –

điểm IQ là 100-110, không cao hơn mấy so với những người bình thường

– là người sáng lập ngành hàng không vũ trụ hiện đại, Nicolaus Copernicus; nhà hóa học kiêm vật lý học Michael Faraday; và nhà thơ, nhà văn người Tây Ban Nha Miguel de Cervantes. Isaac Newton đạt mức trung bình với 130 điểm IQ – mức tối thiểu để một học sinh được tuyển

chọn vào các chương trình dạy năng khiếu ngày nay.

Dựa vào những phỏng đoán về điểm IQ như vậy, Cox kết luận những người thành công được lịch sử ghi nhận nhìn chung thông minh hơn đa số chúng ta. Điều này chẳng có gì ngạc nhiên.

Một phát hiện ngẫu nhiên hơn là không thể căn cứ vào điểm IQ để phân biệt người thành công nhiều nhất và người thành công ít nhất. Điểm IQ

trung bình của những người kiệt xuất mà Cox gọi là Nhóm 10 người đứng đầu là 146 điểm. Điểm IQ trung bình của những người kém xuất sắc nhất mà Cox gọi là Nhóm 10 người đứng cuối là 143 điểm. Khoảng cách giữa hai nhóm này không nhiều. Nói cách khác, mối quan hệ giữa trí thông minh và sự xuất chúng trong nhóm mẫu của Cox quá nhỏ.

Nhóm 10 người đứng đầu (kiệt xuất nhất)

Ngài (Sir) Francis Bacon

Napoleon Bonaparte

Edmund Burke

Johann Wolfgang von Goethe

Martin Luther

John Milton

Isaac Newton

William Pitt

Voltaire

George Washington

Nhóm 10 người đứng cuối (ít kiệt xuất nhất)

Christian K. J. von Bunsen

Thomas Chalmers

Thomas Chatterton

Richard Cobden

Samuel Taylor Coleridge

Georges J. Danton

Joseph Haydn

Hugues-Félicité-Robert de Lamennais

Giuseppe Mazzini

Joachim Murat

Nếu trí tuệ không phải là yếu tố quyết định một người được xếp ở Nhóm 10 người đứng đầu hay Nhóm 10 người đứng cuối, vậy thì đó là gì? Sau khi nghiên cứu hàng nghìn trang tư liệu về tiểu sử những nhân vật đó,

Cox và trợ lý đã đánh giá các đặc điểm tính cách của 67 người khác trong một nhóm nhỏ gồm 100 người tài năng. Cox chọn nhiều đặc điểm tính cách – trên thực tế, bà đã nghiên cứu đầy đủ những đặc điểm mà các nhà tâm lý học hiện đại cho là quan trọng – để hiểu rõ sự khác biệt đã tạo nên những người xuất chúng nhất so với đa số những người còn lại và hơn thế, đó là sự khác biệt giữa Nhóm 10 người đứng đầu và Nhóm 10 người đứng cuối.

Trong 67 chỉ số, Cox chỉ phát hiện được những khác biệt nho nhỏ giữa người xuất chúng và người bình thường. Ví dụ, khả năng xuất chúng ít liên quan đến tính hướng ngoại, vui vẻ, hài hước. Không phải tất cả

những người thành công đều học giỏi từ hồi còn đi học. Ngược lại, điều khiến người có khả năng xuất chúng khác biệt lại liên quan đến 4 yếu tố.

Đáng chú ý cả 4 yếu tố này cũng làm cho Nhóm 10 người đứng đầu trở

nên khác biệt với Nhóm 10 người đứng cuối – những người vô cùng xuất chúng và những người xuất chúng vừa phải. Cox nhập các yếu tố này lại và gọi chúng là "sự kiên trì của động cơ".

Có 2 chỉ số dễ dàng được xếp chung vào cùng với các mục về đam mê trong Thang đo tính bền bỉ.

Mức độ một người phấn đấu vì các mục tiêu xa trong tầm nhìn (ngược lại với miếng cơm manh áo hàng ngày). Chuẩn bị tích cực cho cuộc sống sau này. Phấn đấu vì mục đích cụ thể.

Xu hướng không từ bỏ các công việc có khả năng sẽ thay đổi. Không tìm kiếm cái gì đó mới chỉ vì lạ. Không "tìm kiếm sự thay đổi".

2 yếu tố khác có thể được coi là kiên trì trong thang đo Grit Scale.

Mức độ về ý chí hoặc kiên trì. Quyết tâm và lặng lẽ gắn bó với công việc sau khi đã xác định theo đuổi.

Xu hướng không từ bỏ công việc khi phải đối mặt với trở ngại. Kiên trì, bền bỉ, ngoan cường.

Trong những nhận xét vắn tắt, Cox kết luận: “Trí tuệ cao nhưng không phải là cao nhất, kết hợp với sự kiên trì sẽ tạo nên khả năng xuất chúng, chứ không phải năng lực trí tuệ cao nhất kết hợp với mức độ kiên trì thấp.”

***

Cuối cùng, bạn đã làm trắc nghiệm với Thang đo tính bền bỉ, tôi hy vọng nó giúp bạn nhìn lại chính mình. Đó là tiến trình không chỉ giúp bạn xác định rõ ràng mục tiêu mà còn cho bạn biết mức độ gắn kết và không gắn kết với đam mê quan trọng nhất. Nó giúp bạn hiểu rõ mức độ kiên trì của bản thân khi phải đối diện với lời từ chối từ biên tập viên nhà xuất bản.

Đây mới chỉ là bước đầu. Hãy cùng tôi tìm hiểu tiếp xem bền bỉ thực sự

tạo ra sự thay đổi như thế nào ở chương sau. Trong những chương còn lại của cuốn sách, chúng ta sẽ tìm hiểu cách nâng cao tính bền bỉ.

Chương 5

BỒI ĐẮP TÍNH BỀN BỈ

“Bền bỉ có sẵn trong gen của chúng ta hay không?”

Nhiều người đã hỏi câu này mỗi khi nghe tôi nói về phẩm chất bền bỉ. Tôi cũng hay được hỏi về yếu tố tự nhiên hay cách thức nuôi dưỡng phẩm chất này. Chúng ta luôn có trực giác về những gì liên quan đến mình – ví dụ như chiều cao – được quyết định chủ yếu bởi yếu tố di truyền, trong khi những vấn đề khác – chẳng hạn như khả năng nói tiếng Anh hoặc tiếng Pháp – lại là kết quả của giáo dục và trải nghiệm. “Bạn không thể

luyện tập chiều cao” là câu nói cửa miệng trong công tác huấn luyện bóng chày, nhiều người muốn biết liệu tính bền bỉ giống chiều cao hơn hay giống việc học ngoại ngữ hơn.

Đối với câu hỏi “Bền bỉ có sẵn trong gen của chúng ta hay không?”, tôi có câu trả lời ngắn và câu trả lời dài. Câu trả lời ngắn là: Một phần. Câu trả

lời dài là: Chuyện ấy phức tạp hơn nhiều. Theo quan điểm của tôi, chúng ta cần quan tâm nhiều hơn đến câu trả lời dài. Khoa học đã đạt được những bước tiến lớn trong việc nghiên cứu cách thức yếu tố di truyền, trải nghiệm và sự tác động qua lại của chúng tạo nên con người chúng ta. Theo những gì tôi biết thì thật không may, sự phức tạp vốn có của các dữ liệu khoa học thường gây hiểu lầm.

Để bắt đầu, tôi có thể khẳng định chắc chắn mỗi nét tính cách của con người đều chịu ảnh hưởng bởi cả hai yếu tố di truyền và trải nghiệm.

Hãy xem xét chiều cao. Chiều cao có tính chất di truyền: Sự khác biệt về

gen là lý do chính giải thích tại sao có người rất cao, có người lại rất thấp và chúng ta sở hữu chiều cao rất khác nhau.

Nhưng sự thật là chiều cao trung bình của nam giới và nữ giới đã tăng lên đáng kể chỉ qua vài thế hệ. Ví dụ, theo số liệu lưu trữ của quân đội Mỹ, 150 năm trước, nam giới Anh cao trung bình 1,65m, nhưng ngày nay chiều cao trung bình của họ là 1,77m. Sự cải thiện chiều cao diễn ra nhanh hơn ở các nước khác; tại Hà Lan, ngày nay, chiều cao trung bình của nam giới là 1,85m – tăng khoảng 0,15m so với 150 năm trước. Tôi lại nhớ đến mỗi khi làm việc với các đồng

nghiệp người Hà Lan, chiều cao của họ được cải thiện qua các thế hệ. Dù họ đã cúi gập người xuống nhưng tôi vẫn cảm thấy mình như đang đứng giữa rừng cây tùng bách vậy.

Không phải hệ thống gen đã thay đổi nhanh chóng chỉ qua vài thế hệ.

Yếu tố thúc đẩy chiều cao tăng mạnh mẽ nhất chính là dinh dưỡng, không khí và nguồn nước sạch, các loại thuốc mới. (Thật ngẫu nhiên, vấn đề tăng cân nặng qua các thế hệ còn diễn ra nhanh hơn và có thể cũng là kết quả của việc ăn nhiều, di chuyển ít chứ không phải là do ADN). Ngay cả trong cùng thế hệ, bạn cũng có thể nhận thấy ảnh hưởng của môi trường đến chiều cao. Trẻ em được sử dụng nhiều thực phẩm an toàn sẽ

cao hơn, còn thực phẩm kém dinh dưỡng sẽ làm giảm tốc độ phát triển.

Tương tự, các nét tính cách như trung thực, hào phóng và tất nhiên, cả

bền bỉ, đều chịu ảnh hưởng của gen và trải nghiệm. Điều này cũng tương

tự với chỉ số thông minh, tính hướng ngoại, ưa thích các hoạt động ngoài trời, sở thích ăn ngọt, khả năng nghiện thuốc lá nặng, nguy cơ bị ung thư

da và bất kỳ đặc điểm nào bạn có thể nghĩ tới. Yếu tố tự nhiên cũng có tác động như yếu tố giáo dục vậy.

Tài năng ở nhiều lĩnh vực khác nhau cũng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố di truyền. Một số người sinh ra đã có sẵn gen vượt trội trong việc học nhạc, chơi bóng rổ hoặc giải căn bậc hai. Ngược lại, theo trực giác, tài năng không hoàn toàn là do di truyền: Mức độ chúng ta phát triển kỹ năng nào đó cũng chính là chức năng của kinh nghiệm.

Ví dụ, nhà xã hội học Dan Chambliss từng tham dự nhiều cuộc thi bơi lội hồi còn trung học nhưng rồi ông dừng lại vì thấy rõ mình không thể trở

thành vận động viên bơi lội quốc gia.

Ông giải thích: “Tôi khá nhỏ bé và mắt cá chân của tôi cũng không linh hoạt. Hơn nữa, tôi còn không thể vẫy ngón chân mà chỉ có thể gập các ngón lại. Đó là hạn chế của cơ thể. Điều đó có nghĩa là ở trình độ cao, tôi chỉ có thể bơi ếch.” Sau khi trao đổi với ông, tôi đã

tìm hiểu một chút về

phản xạ gập chân. Các bài tập kéo giãn cơ có thể cải thiện vận động nhưng độ dài của một số xương mới tạo nên sự khác biệt về mức độ linh hoạt của bàn chân và mắt cá.

Tuy nhiên, rào cản lớn nhất đối với việc cải thiện khả năng bơi lội lại không phải do giải phẫu mà chính là cách ông được huấn luyện: "Giờ đây nhìn lại, tôi thấy các huấn luyện viên ở những thời điểm quan trọng của tôi lại quá tệ. Một trong những huấn luyện viên ở trường trung học –

người mà tôi đã làm việc cùng suốt 4 năm – đúng là chẳng dạy được tôi điều gì. Không gì cả. Ông ấy dạy tôi cách lộn người đổi hướng trong bơi ếch nhưng cũng dạy sai."

Điều gì đã xảy ra khi cuối cùng Dan cũng gặp được thầy giỏi?

"Nhiều năm sau khi trở lại bể bơi, tôi có thân hình chuẩn và có thể bơi phối hợp cá nhân 182m nhanh như thời còn đi học."

Câu chuyện tương tự lại xảy ra. Không chỉ yếu tố tự nhiên, không chỉ yếu tố dưỡng dục. Phải là cả hai.

***

Làm sao các nhà khoa học có thể khẳng định cả yếu tố tự nhiên và nuôi dưỡng có ảnh hưởng quyết định đối với tài năng và tính bền bỉ? Trong những thập kỷ qua, các nhà khoa học đã nghiên cứu các cặp sinh đôi cùng trứng và sinh đôi khác trứng được nuôi trong cùng gia đình hoặc khác gia đình. Anh em sinh đôi cùng trứng có ADN giống nhau, anh em sinh đôi khác trứng trung bình chỉ có khoảng ½ ADN giống nhau. Thực tế này và toàn bộ các số liệu thống kê phức tạp (à, không đặc biệt đến thế

đâu – song sẽ thật hơn nếu bạn được một giáo viên giỏi giải thích) cho phép các nhà nghiên cứu đi đến kết luận về khả năng kế thừa một đặc điểm hay nét tính cách dựa vào sự giống nhau giữa các cặp sinh đôi.

Gần đây, các nhà nghiên cứu tại London cho tôi biết họ đã sử dụng Thang đo tính bền bỉ để đánh giá hơn 2.000 cặp sinh đôi ở độ tuổi thiếu niên

sống tại Vương quốc Anh. Nghiên cứu này ước tính khả năng di

truyền của phẩm chất kiên trì là 37% và đam mê là 20%. Con số này cũng phù hợp với số liệu ước tính về khả năng di truyền của một số nét tính cách khác; nói đơn giản nhất, điều này nghĩa là một số thay đổi về phẩm chất bền bỉ ở nhóm mẫu này có thể do di truyền, còn lại là do trải nghiệm.

Tôi cũng cần bổ sung ngay rằng không thể giải thích được khả năng di truyền của tính bền bỉ ở con người bằngmột loại gen. Ngược lại, nghiên cứu đã chỉ ra phần lớn tính cách của con người là do nhiều gen tạo ra, nghĩa là các nét tính cách ấy chịu ảnh hưởng của nhiều loại gen khác nhau. Thực tế là rất nhiều. Ví dụ, chiều cao chịu ảnh hưởng của ít nhất 697 loại gen. Một số gen tác động đến chiều cao còn ảnh hưởng đồng thời đến các đặc điểm khác. Nói chung, bộ di truyền của con người có khoảng 25.000 loại gen, chúng tương tác với nhau và với những ảnh hưởng của môi trường theo nhiều cách thức phức tạp mà con người chưa thể biết hết.

Tóm lại, chúng ta đã biết gì? Thứ nhất: Tính bền bỉ, tài năng và tất cả

những nét tính cách khác liên quan đến thành công trong cuộc sống chịu sự ảnh hưởng của di truyền và trải nghiệm. Thứ hai: Không chỉ có một loại gen duy nhất tạo nên tính cách bền bỉ hoặc các đặc điểm tâm lý khác ở con người.

***

Tôi đề xuất luận điểm quan trọng thứ ba: Số liệu ước tính về yếu tố di truyền giải thích tại sao có những người khác so với mức trung bình

nhưng lại không cho biết mức trung bình là như thế nào.

Mặc dù gen chiều cao cho biết đôi chút về sự đa dạng, ví dụ tại sao trong một nhóm dân cư, một số người cao còn một số người thấp – nhưng lại không cho biết chiều cao trung bình đã thay đổi như thế nào. Điều này rất quan trọng bởi nó cung cấp minh chứng về việc môi trường chúng ta lớn lên thực sự có ảnh hưởng, thậm chí ảnh hưởng rất nhiều.

Đây là ví dụ rất đáng chú ý và là yếu tố liên quan tới khoa học nghiên cứu về thành công: Hiệu ứng Flynn. Hiệu ứng này được đặt theo tên của Jim Flynn, nhà khoa học xã hội đến từ New Zealand, người đã phát hiện ra nó. Hiệu ứng Flynn phân tích những thành công đáng kinh ngạc về IQ

trong thế kỷ trước. Nhưng những thành công đó lớn đến đâu? Trong số

những trắc nghiệm IQ được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay – Thang đo trí tuệ Wechsler trẻ em và Thang đo trí tuệ Wechsler người lớn – thành công trung bình là trên 15 điểm trong 50 năm qua ở hơn 30 nước được nghiên cứu. Nói cách khác, nếu bạn chấm điểm người sống cách đây 100

năm theo tiêu chuẩn hiện đại, họ sẽ chỉ đạt 70 điểm IQ – ranh giới của người chậm phát triển trí tuệ. Nếu bạn chấm điểm con người hiện nay theo chuẩn của 100 năm trước, chúng ta sẽ đạt điểm IQ trung bình là 130

điểm – đủ điểm để được chọn vào học ở các chương trình tài năng.

Lần đầu tiên nghe đến Hiệu ứng Flynn, tôi đã không tin. Làm sao tất cả

chúng ta lại thông minh nhanh đến như vậy?

Tôi đã gọi điện cho Jim để trao đổi về mối nghi ngờ của mình và cũng muốn được tìm hiểu thêm. Là người đi gần khắp thế giới, Jim lập tức bay

đến Philadelphia để gặp gỡ và trò chuyện với tôi về công trình của mình.

Trong lần gặp đầu tiên, Jim trông giống kiểu người mà chúng ta vẫn thường phiếm họa về giới học thuật: Cao, gầy, đeo kính gọng kim loại, tóc xoăn muối tiêu bù xù.

Flynn bắt đầu cuộc nói chuyện với những số liệu cơ bản về quá trình thay đổi điểm IQ. Nghiên cứu sâu về điểm IQ trong nhiều năm liên tục, ông phát hiện thấy sự cải thiện ở một số loại trắc nghiệm cao hơn hẳn những trắc nghiệm khác. Ông bước đến cạnh bảng đen và vẽ một đường cong để minh họa sự sụt giảm điểm ở các trắc nghiệm về khả năng tư duy trừu tượng. Ví dụ, nhiều trẻ em ngày nay có thể trả lời câu hỏi “Chó và thỏ

giống nhau như thế nào?” Chúng có thể nói cho bạn biết cả chó và thỏ

đều là động vật. Trong sổ tay hướng dẫn tính điểm, các câu trả lời này chỉ được ½ điểm. Một số trẻ thậm chí có thể trả lời chó và thỏ đều là động vật có vú và nếu vậy, chúng sẽ đạt điểm tuyệt đối ở câu

hỏi này. Ngược lại, trẻ sống cách đây một thế kỷ có thể nhìn bạn đầy thắc mắc rồi nói:

“Chó đuổi theo thỏ”. Chúng chỉ được 0 điểm.

Khả năng tư duy trừu tượng của con người chúng ta ngày càng tốt hơn.

Để giải thích về thành công của một số chứ không phải tất cả các bộ trắc nghiệm IQ, Flynn kể chuyện về bóng rổ và truyền hình. Bóng rổ ở tất cả

các mức độ thi đấu ngày càng cạnh tranh quyết liệt hơn trong suốt thế

kỷ qua. Flynn cũng từng chơi bóng rổ khi còn đi học và nhớ môn thể thao này đã thay đổi chỉ trong vài năm. Điều gì đã xảy ra?

Theo Flynn, đó chính là do tivi. Bóng rổ là môn thể thao tuyệt vời khi

xem trên màn hình nhỏ và việc xem truyền hình đã giúp phổ biến môn thể thao này hơn. Khi tivi trở thành đồ gia dụng, nhiều trẻ bắt đầu chơi bóng rổ, tập layup17 bằng tay trái, thử lừa bóng bằng cách chuyển tay dẫn bóng, móc bóng khéo léo và nhiều kỹ năng khác vẫn thường thấy ở

những cầu thủ ngôi sao. Trong lúc nâng cao kỹ năng, mỗi trẻ sẽ vô tình góp phần cải thiện môi trường rèn luyện cho những trẻ chơi cùng. Điều khiến bạn chơi bóng rổ ngày càng tiến bộ là chơi với những người giỏi hơn mình.

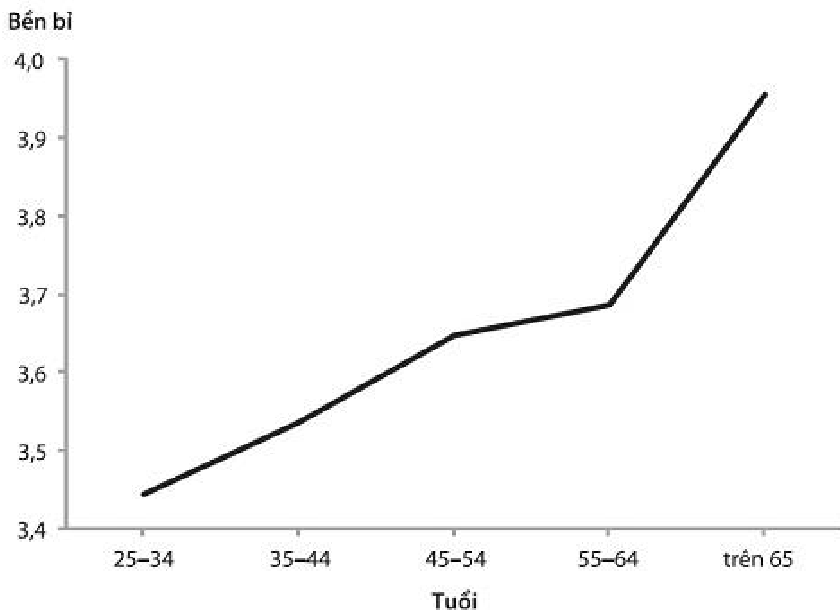
17 Layup: Chạy đến gần rổ, nhảy lên và ném bóng bật bảng. (DG)
Flynn gọi chu trình nâng cao kỹ năng này là hiệu ứng số nhân xã hội, ông cũng sử dụng lô-gíc này để giải thích những thay đổi về khả năng tư duy trừu tượng của các thế hệ. Trong suốt thế kỷ qua, ngày càng có nhiều công việc và đời sống thường nhật đòi hỏi tư duy phân tích, lô-gíc. Chúng ta đi học, ở trường, chúng ta phải lý luận nhiều hơn là dựa vào khả năng ghi nhớ.

Những khác biệt nhỏ về môi trường hoặc di truyền có thể tạo ra một vòng tròn phát triển. Ngược lại, những hiệu ứng xã hội sẽ tăng lên theo cấp số

nhân thông qua yếu tố văn hóa vì mỗi chúng ta đều góp phần làm cho môi trường trở nên phong phú hơn.

***

Bên dưới là biểu đồ cho thấy điểm số của Thang đo tính bền bỉ thay đổi theo độ tuổi. Đây là những dữ liệu từ một mẫu lớn công dân Mỹ ở tuổi



trưởng thành, bạn có thể thấy trên trục hoành, những người bền bỉ nhất trong nhóm mẫu của tôi ở độ tuổi trên dưới 70; người bền bỉ ít nhất là nhóm 20 tuổi.

Số liệu này là một kiểu "Hiệu ứng Flynn nghịch chiều" về tính bền bỉ. Ví dụ, có lẽ người 70 tuổi bền bỉ hơn vì họ lớn lên trong điều kiện văn hóa khác, có thể ở thời kỳ ấy, các giá trị và chuẩn mực coi trọng đam mê và kiên trì hơn so với gần đây. Nói cách khác, cũng có thể Thế hệ vĩ đại nhấtt18 bền bỉ hơn Thế hệ 10X vì các lực lượng văn hóa ngày nay khác hơn so với trước đây.

18 The Greatest Generation: Thế hệ vĩ đại nhất là tên cuốn sách và thuật ngữ do nhà báo Tom Brokaw phát triển. (BTV)

Khi nhìn vào biểu đồ này, một đồng nghiệp lớn tuổi hơn ngồi phía sau tôi đã giải thích lý do tại sao bền bỉ và tuổi tác lại luôn song hành. Ông

lắc đầu rồi nói: "Tôi biết điều ấy chứ! Tôi đã giảng dạy cho nhiều lứa sinh viên cùng một môn học tại cùng một trường trong nhiều thập

kỷ. Tôi có thể nói ngay với cô rằng sinh viên ngày nay không chăm chỉ như các thế

hệ sinh viên trước.” Cha tôi, người cả đời làm hóa học cho DuPont và được tặng chiếc đồng hồ vàng khi nghỉ hưu cũng sẽ nói điều tương tự về

doanh nhân Wharton, người đã đến gặp tôi sau khi tôi kết thúc bài giảng.

Ngay cả khi phải làm việc cật lực cho dự án khởi nghiệp của mình, cậu ấy vẫn mong muốn theo đuổi việc gì đó hoàn toàn mới trong vài năm.

***

Ngoài ra, tuổi tác trong nhóm mẫu này không liên quan đến những thay đổi mang tính chất thế hệ về tính bền bỉ. Tuy nhiên, nó có thể cho biết con người ta đã trưởng thành như thế nào qua thời gian. Kinh nghiệm cá nhân và câu chuyện về những người bền bỉ đột phá như Jeff Gettleman và Bob Mankoff cho thấy chúng ta bền bỉ hơn khi xác định được triết lý sống, học cách hồi phục sau những lần bị từ chối và thất vọng, cũng như

nhận biết được sự khác nhau giữa mục tiêu thấp nên loại bỏ sớm và mục tiêu cao đòi hỏi phải kiên trì. Câu chuyện về sự trưởng thành ở đây có nghĩa là càng lớn tuổi, chúng ta càng có đam mê lâu dài và kiên trì hơn.

Để phân biệt 2 cách giải thích khác nhau này, chúng ta cần thực hiện nghiên cứu theo kiểu khác. Để có được số liệu như vừa giới thiệu, tôi đã hỏi nhiều người ở các lứa tuổi khác nhau về mức độ bền bỉ của họ ở thời điểm hiện tại. Tôi thu được những ghi chép nhanh về tính bền bỉ ở thanh niên và người lớn tuổi. Lý tưởng nhất là tôi nên theo dõi họ suốt phần

đời còn lại giống như cách George Vaillant tiến hành với sinh viên trường Harvard. Vì Thang đo tính bền bỉ cũng mới ra đời nên tôi không thể chiếu cho bạn xem bộ phim tua nhanh về tính bền bỉ trong cả đời người. Điều tôi muốn là một bộ phim. Còn điều tôi có chỉ là một mẩu thông tin.

Thật may mắn, nhiều khía cạnh nhân cách đã được kiểm tra trong thời gian dài. Rất nhiều nghiên cứu đã theo dõi người tham gia trong nhiều năm hoặc vài thập kỷ và thấy các khuynh hướng rõ ràng. Hầu

hết chúng ta có ý thức hơn, tự tin hơn, quan tâm hơn và điềm đạm hơn nhờ trải nghiệm cuộc sống. Nhiều thay đổi đã xảy ra trong khoảng từ 20 đến 40

tuổi, nhưng trên thực tế không có thời điểm nào trong cuộc đời con người mà nhân cách ngừng phát triển. Tóm lại, những số liệu này chứng minh điều các chuyên gia tâm lý nhân cách ngày nay gọi là “nguyên tắc của sự trưởng thành”.

Chúng ta lớn lên. Hoặc ít nhất, hầu hết chúng ta đều lớn lên.

Ở mức độ nào đó, những thay đổi này được lập trình từ trước và mang tính chất sinh học. Ví dụ, tuổi dậy thì và thời kỳ mãn kinh là những điều kiện làm thay đổi tính cách của chúng ta. Nói đúng hơn, thay đổi tính cách là một chức năng của trải nghiệm sống.

Nói chính xác thì trải nghiệm sống làm thay đổi tính cách như thế nào?

Lý do khiến chúng ta thay đổi là vì chúng ta đã biết thêm một điều gì đó mà trước đó chưa từng biết. Ví dụ, chúng ta có thể học thông qua hành động thử và sai, hành động này lặp lại nhiều lần khiến tham vọng nghề

nghiệp thay đổi liên tục và thất bại. Đó chắc chắn là điều đã xảy ra với tôi ở tuổi 20. Sau khi điều hành một tổ chức phi lợi nhuận, theo đuổi nghiên cứu khoa học thần kinh, làm tư vấn quản lý cho tới dạy học, tôi nhận thấy được là một “lính mới đầy hứa hẹn” rất vui nhưng là một chuyên gia thực thụ còn thích hơn nhiều. Tôi cũng nhận ra những năm tháng làm việc vất vả thường không hiệu quả đối với tài năng bẩm sinh, đam mê cũng như kiên trì mới là điều kiện cần thiết để vươn tới đỉnh cao.

Tương tự, như nhà văn John Irving đã nói: “Muốn làm việc gì đó thực sự

tốt, bạn phải vượt quá chính bản thân mình” để tôn vinh sự thật là “khi làm đi làm lại việc gì đó nhiều lần, điều chưa bao giờ là tự nhiên sẽ trở

thành điều tự nhiên” và cuối cùng, khả năng làm việc chăm chỉ, cần cù

“không đến sau một đêm”.

Ngoài sự hiểu biết thêm về con người như vừa nêu, còn điều gì thay

đổi theo tuổi tác?

Tôi nghĩ điều làm thay đổi chính là hoàn cảnh. Khi lớn lên, chúng ta gặp những tình huống mới. Chúng ta kiếm được công việc đầu tiên. Chúng ta có thể lập gia đình. Cha mẹ chúng ta già đi và chúng ta trở thành người chăm sóc họ. Thông thường, những hoàn cảnh mới như vậy buộc chúng ta phải hành động khác trước. Không loài nào trên hành tinh này có khả

năng thích ứng tốt hơn con người. Chúng ta trưởng thành lên theo hoàn cảnh.

Nói cách khác, chúng ta thay đổi khi chúng ta cần. Nhu cầu là điều kiện để thích nghi.

Đây là một ví dụ để chứng minh. Vì lý do nào đó, con gái út của tôi, Lucy lên 3 tuổi, vẫn chưa biết dùng bô. Vợ chồng tôi đã cố gắng hết sức để dụ

dỗ con bỏ bỉm. Chúng tôi đã đọc tất cả những gì nên làm và cố gắng để

làm theo tất cả – hoặc ít nhất, chúng tôi đã thử hết sức để làm những việc cần thiết nhưng đều không có tác dụng. Ý chí của Lucy chứng minh con mạnh mẽ hơn chúng tôi.

Không lâu sau sinh nhật lần thứ 3, Lucy chuyển lớp: Từ lớp nhà trẻ mà ở

đó hầu hết trẻ đều dùng bỉm sang lớp “trẻ lớn hơn”, lớp này không có chỗ thay bỉm. Ngày đầu tiên vào lớp mới, con bé mở to mắt nhìn khung cảnh mới – có đôi chút sợ hãi. Tôi nghĩ và cũng không mong cháu có thể

học lâu hơn ở lớp cũ, nơi con bé cảm thấy vô cùng thoải mái.

Tôi sẽ không bao giờ quên buổi chiều hôm ấy, khi đến đón Lucy. Con bé cười với tôi đầy tự hào và nói rằng nó đã bỏ bỉm. Rồi sau đó, bằng rất nhiều từ ngữ, con kể tôi nghe con đã hoàn toàn từ bỏ bỉm như thế nào.

Quả thực vậy. Việc học cách dùng bô chỉ diễn ra trong một phút. Sao lại như vậy được? Bởi khi con bé xếp hàng đi bô cùng với những trẻ khác và biết nếu đến lượt thì mình phải làm được điều ấy. Thế là con bé đã học điều nó cần phải làm.

Bernie Noe, Hiệu trưởng trường Lakeside tại Seattle gần đây đã chia sẻ

câu chuyện về con gái ông. Câu chuyện minh họa nguyên tắc trưởng thành. Gia đình Noe sống trong khuôn viên trường nhưng ở tuổi thiếu niên, con gái ông hầu như đều vào học muộn.

Một mùa hè, con gái ông nhận gấp quần áo thuê cho hãng American

Eagle gần nhà. Trong ngày làm việc đầu tiên, người quản lý cửa hàng nói:

“Đây là lần đầu cháu đi làm muộn, cháu sẽ bị phạt đấy.” Cô bé choáng váng. Không có cơ hội thứ hai sao? Cả đời mình, con bé luôn được hưởng sự kiên trì, thấu hiểu và được cho cơ hội thứ hai.

Điều gì đã xảy ra?

Noe nhớ lại: “Thật ngạc nhiên. Nói hoa mỹ thì đó là sự thay đổi hành vi ngay lập tức mà tôi đã từng thấy ở con.” Đột nhiên, con gái ông đặt hai đồng hồ báo thức để chắc chắn mình đi làm đúng giờ hoặc đi làm sớm vì ở đó, người ta không chấp nhận việc đi làm muộn. Là hiệu trưởng, ông có nhiệm vụ dẫn dắt giới trẻ để chúng trưởng thành, do vậy Noe thấy mình chẳng có chút sức mạnh nào. “Nếu anh là một doanh nhân, anh không quan tâm liệu trẻ nghĩ chúng có đặc biệt không. Điều anh quan tâm là “Cô/cậu có biết giao hàng không? Nếu cô/cậu không giao được hàng thì chúng tôi sẽ không thuê cô/cậu.”

Sách vở không dạy về hệ quả.

Tôi nghĩ nguyên tắc trưởng thành là: Qua thời gian, chúng ta biết bài học cuộc sống là điều chúng ta không quên và thích nghi để phù hợp với đòi hỏi ngày càng cao của hoàn cảnh. Rõ ràng, cách suy nghĩ và hành động mới đã trở thành thói quen. Rồi đến một ngày chúng ta còn không thể

nhớ nổi sự non nớt của chính mình. Chúng ta đã thích nghi, sự thích nghi đã trở nên bền lâu, cuối cùng, nó trở thành đặc điểm nhận dạng của chính chúng ta – quan điểm của chúng ta về các típ người – cũng đã thay đổi. Chúng ta trưởng thành.

Tóm lại, các dữ liệu tôi thu được về đức tính bền bỉ và tuổi của đối tượng nghiên cứu là phù hợp với hai câu chuyện trên. Một câu chuyện cho biết tính bền bỉ của chúng ta thay đổi vì nó là một chức năng của kỷ nguyên văn hóa mà ở đó chúng ta lớn lên. Câu chuyện

thứ hai nói rằng chúng ta bền bỉ hơn khi nhiều tuổi hơn. Cả hai câu chuyện đều có thể đúng song tôi lại có chút nghi ngờ chúng chỉ đúng ở mức độ nào đó thôi. Cả hai câu chuyện trên cho biết bền bỉ không phải là phẩm chất cố định hoàn toàn.

Cũng giống như mọi khía cạnh tâm lý khác, bền bỉ linh hoạt hơn bạn nghĩ.

***

Nếu bền bỉ có thể phát triển thì nó diễn ra như thế nào?

Tôi đã nhận được thư, e-mail gần như hàng ngày từ những người muốn rèn luyện và nâng cao tính bền bỉ. Họ cảm thấy họ đã lãng phí tài năng của mình. Họ rất muốn có mục tiêu lâu dài và khao khát theo đuổi mục tiêu đó với niềm đam mê và sự kiên trì.

Nhưng họ không biết bắt đầu từ đâu.

Để bắt đầu, bạn phải biết mình đang ở vị trí nào. Nếu bạn chưa bền bỉ

như bạn muốn, hãy hỏi tại sao.

Câu trả lời hiển nhiên nhất người ta vẫn thường nói là: “Tôi đoán là tôi chỉ lười thôi.”

Một câu trả lời khác là: “Tôi không đáng tin đâu.”

Hoặc: “Tôi vốn tính cả thèm chóng chán.”

Tôi nghĩ tất cả những câu trả lời này đều sai.

Trên thực tế, khi người ta đánh mất điều gì đó thì đều có lý do. Thực tế, họ làm vậy vì nhiều lý do khác nhau. Bất kỳ suy nghĩ nào trong số 4 suy nghĩ sau đây đều có thể lướt qua đầu bạn trước khi bạn từ bỏ việc đang làm:

“Tôi chán.”

“Không đáng để cố gắng.”

“Điều này không quan trọng với tôi.”

“Tôi không thể làm điều này, tôi có thể sẽ từ bỏ.”

Những suy nghĩ như vậy chẳng có gì sai – ít nhất là về mặt đạo đức. Trong chương trước, tôi đã cất công chứng minh những người bền bỉ đột phá cũng từng từ bỏ mục tiêu. Nhưng đặt ra mục tiêu càng cao, họ sẽ càng quyết tâm đạt được. Điều quan trọng nhất là những người đó không đổi chiều la bàn: Mục tiêu quan trọng sẽ định hướng mọi việc họ làm, người bền bỉ sẽ không thốt ra những lời nói kiểu như trên.

***

Qua việc phỏng vấn những người đam mê và kiên trì, tôi đã biết họ trở

nên bền bỉ hơn bằng cách nào. Tôi cũng giới thiệu vắn tắt những cuộc phỏng vấn này trong toàn bộ cuốn sách để bạn hiểu rõ hơn suy nghĩ và

cảm nhận của một người bền bỉ đột phá cũng như xem xét xem liệu có niềm tin, thái độ hay thói quen nào đáng để bạn học hỏi không.

Các câu chuyện về người bền bỉ chỉ là dạng tư liệu, nó bổ sung cho các nghiên cứu hệ thống, định lượng mà tôi đã tiến hành ở những nơi như

Học viện West Point và Cuộc thi Đánh vần Quốc gia. Bằng cách này hay cách khác, việc nghiên cứu cho tôi biết những trụ cột tâm lý chung của người bền bỉ đột phá. Có 4 trụ cột. Họ cũng vượt qua những ảnh hưởng tiêu cực mà tôi đã nêu ở trên và có khuynh hướng phát triển theo trật tự

nào đó trong nhiều năm.

Thứ nhất, đó là sự hứng thú. Đam mê bắt đầu bằng sự yêu thích đối với việc bạn làm. Tất cả những người bền bỉ mà tôi nghiên cứu đều có thể chỉ

ra một số khía cạnh của công việc họ không thích bằng những người khác, đa số họ cũng từng phải làm 1-2 việc mà họ không thích. Tuy nhiên, họ bị thuyết phục bởi sự nỗ lực nói chung và thấy điều đó ý nghĩa. Nhờ

đam mê và tính tò mò của con trẻ, họ thốt lên: “Tôi thích những gì tôi làm.”

Tiếp theo, đó là khả năng rèn luyện. Một cách thể hiện đức tính kiên

trì là nguyên tắc cố gắng làm tốt hơn mỗi ngày, hôm nay làm tốt hơn hôm qua. Do đó, sau khi bạn phát hiện và quan tâm hơn tới việc gì đó, bạn phải toàn tâm toàn ý luyện tập đến mức thành thục. Bạn phải loại bỏ mọi điểm yếu của mình, làm đi làm lại nhiều lần, ví dụ nhiều giờ trong ngày, hết tuần này đến tuần khác, tháng này sang tháng khác, năm này qua năm khác. Bền bỉ đánh bại tính tự mãn. “Dù mất bao nhiêu thời gian, tôi

cũng vẫn muốn nâng cao trình độ” là điệp khúc của tất cả những người bền bỉ cho dù sự hứng thú cụ thể của họ là gì, cho dù họ xuất sắc đến mức nào.

Thứ ba là mục đích. Cho dù đam mê có lớn đến đâu thì niềm tin của bạn vẫn là yếu tố quyết định. Đối với hầu hết mọi người, hứng thú mà không có mục đích cũng không thể duy trì lâu dài. Do vậy, bạn cần xác định công việc là sự hứng thú của cá nhân và đặt nó trong mối quan hệ cân bằng với những vấn đề khác. Đối với một số ít người, mục đích được phát hiện sớm nhưng đối với nhiều người, động cơ để phục vụ người khác chỉ

phát triển sau khi họ hình thành sự hứng thú và nhiều năm thực hành có nguyên tắc. Dù sao, người bền bỉ đột phá luôn nói: “Công việc của tôi quan trọng – đối với tôi và những người khác nữa.”

Cuối cùng là hy vọng. Hy vọng là một cách để trở nên kiên trì. Trong cuốn sách này, tôi sẽ phân tích trụ cột thứ tư sau các nội dung về mối quan tâm, rèn luyện và mục đích – nhưng nó lại là thứ quyết định tất cả các giai đoạn. Từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc, điều quan trọng là học cách tiến lên ngay cả khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, ngay cả khi chúng ta còn nghi ngờ. Tại nhiều thời điểm, ở nhiều mức độ, chúng ta có thể

gục ngã. Nếu chúng ta từ bỏ, phẩm chất bền bỉ sẽ tan biến. Nếu chúng ta đứng dậy, phẩm chất ấy sẽ được nuôi dưỡng, phát triển.

***

Nếu không bị những ý kiến của nhà tâm lý như tôi xen vào, bạn hẳn đã tự xác định cho mình biết bền bỉ là như thế nào. Bạn có thể đã có sự hứng

thú sâu sắc và vĩnh cửu, một khao khát vượt qua thử thách, một cảm giác ngày càng rõ ràng về mục đích, một niềm tin chắc chắn về khả năng tiến lên phía trước mà không vận rủi nào có thể nhấn chìm bản thân. Nếu vậy, bạn có thể đạt 5/5 điểm của Thang đo tính bền bỉ.

Ngược lại, nếu không bền bỉ như bạn mong muốn, sẽ có chút gì đó trong những chương tiếp theo dành cho bạn. Cũng giống khi học toán và học chơi piano, bạn có thể hiểu hơn bền bỉ là gì với tư cách là một đặc điểm tâm lý nhưng sẽ có rất ít lời khuyên nào có thể phát huy hiệu quả.

Bốn trụ cột tâm lý gồm sự hứng thú, luyện tập, mục đích và hy vọng không phải là thứ bạn có hoặc không có. Bạn có thể học cách phát hiện, phát triển và khắc sâu sự hứng thú. Bạn có thể hình thành thói quen về

nguyên tắc. Bạn có thể nuôi dưỡng cảm giác về mục đích và ý nghĩa. Và bạn có thể dạy mình biết hy vọng.

Bạn có thể trở nên bền bỉ hơn bắt đầu từ trong thâm tâm rồi đến hành vi bên ngoài. Nếu bạn muốn biết cách, hãy đọc tiếp nhé.

Phần II

BỀN BỈ - NHỮNG YẾU TỐ CHỦ QUAN

Chương 6

SỞ THÍCH

Theo đuổi đam mê của chính mình là câu nói quen thuộc trong nhiều bài phát biểu tốt nghiệp. Tôi đã từng nghe rất nhiều bài phát biểu tốt nghiệp cả với tư cách là sinh viên và sau này là giáo sư. Tôi cũng chắc chắn ít nhất có hơn một nửa số diễn giả chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của việc theo đuổi đam mê.

Ví dụ, Will Shortz, biên tập viên lâu năm của chuyên mục đố chữ trên tờ

New York Times đã nói với các sinh viên Đại học Indiana: "Lời khuyên của tôi là bạn hãy xác định xem bạn thích làm gì nhất trong đời, sau đó cố gắng làm việc đó toàn thời gian. Cuộc sống ngắn ngủi lắm. Hãy theo đuổi đam mê của mình."

Trò chuyện với học viên Chương trình Thạc sĩ tại Đại học Princeton, Jeff Bezos nói ông bỏ công việc tài chính lương cao, chức vụ quan trọng tại Manhattan để gây dựng Amazon: "Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, tôi quyết định chọn con đường không hề an toàn để theo đuổi đam mê." Ông cũng nói: "Bất kỳ điều gì bạn làm trong cuộc đời, nếu không thực sự đam mê, bạn sẽ không thể gắn bó với nó."

Chúng ta không chỉ nhận được lời khuyên này vào tháng 6 nóng rực người khi khoác lên bộ trang phục tốt nghiệp. Tôi cũng đã nghe thấy điều tương tự – nhiều lần, gần như truyền miệng – từ những người bền bỉ đột phá mà tôi đã phỏng vấn.

Hester Lacey cũng nói như vậy.

Hester là nhà báo người Anh, bà từng phỏng vấn những người thành công như Shortz và Bezos – mỗi người một tuần – từ năm 2011. Bài viết của bà xuất hiện hàng tuần trên tờ Financial Times. Cho dù họ là nhà thiết kế thời trang (Nicole Farhi), nhà văn (Salman Rushdie), nhạc sĩ

(Lang Lang), diễn viên hài (Michael Palin), nghệ nhân làm bánh sô-cô-la (Chantal Coady), hay nhân viên pha chế rượu (Colin Field), Hester đều đặt cho họ hai câu hỏi: "Điều gì đã thúc đẩy anh/chị làm việc đó?" và

"Nếu anh/chị mất mọi thứ vào ngày mai, anh/chị sẽ làm gì?"

Trong lúc trò chuyện, tôi hỏi Hester đã biết được gì sau các cuộc

phỏng vấn hơn 200 người "cực kỳ thành công".

"Có một điều được họ nhắc đi nhắc lại nhiều lần là: 'Tôi rất thích việc mình làm'. Họ nói câu đó theo nhiều cách khác nhau. Thông thường, họ

chỉ nói: 'Tôi thích làm việc đó'. Nhưng họ cũng có thể nói: 'Tôi thực sự

may mắn, tôi thức dậy vào mỗi sáng và mong muốn được làm việc, tôi nóng lòng muốn bước vào studio, bắt tay vào dự án tiếp theo.' Những người này làm việc không phải vì bị bắt buộc hay vì lợi nhuận…"

***

Hãy theo đuổi đam mê của mình không phải là lời khuyên tôi được nghe từ khi còn nhỏ.

Ngược lại, tôi được dạy rằng thực tế của việc sinh tồn "trong thế giới thực" quan trọng hơn nhiều so với bất kỳ điều gì một thanh niên đang sống "cuộc đời êm đẹp" có thể tưởng tượng ra, chẳng hạn như chính tôi đây. Tôi được cảnh báo những giấc mơ lý tưởng để "phát hiện điều mình yêu thích" có thể là lối mòn dẫn tới đói nghèo và thất vọng. Tôi được răn dạy những nghề như bác sĩ vừa có thu nhập cao vừa được tôn trọng; quả

thật, những lời nói đó thực sự đã ảnh hưởng đến tôi trong suốt thời gian dài.

Bạn có thể đoán được người đưa ra lời khuyên này chính là cha tôi.

Một lần, tôi hỏi: "Vậy tại sao cha lại làm kỹ sư hóa?"

Ông trả lời không chút do dự: "Vì ông nội muốn cha theo nghề này. Khi còn nhỏ, cha thích lịch sử." Ông giải thích thêm, ông cũng thích toán và khoa học nhưng không có lựa chọn thực sự nào khi vào đại học. Gia đình kinh doanh nghề dệt may, ông nội đã cho các con trai học các ngành kinh doanh có liên quan đến khâu này hay khâu khác trong quy trình dệt may.

"Việc kinh doanh của gia đình cần một kỹ sư hóa chứ không phải một nhà nghiên cứu lịch sử."

Rồi mọi thứ thay đổi, cuộc cách mạng ở Trung Quốc khiến công việc

kinh doanh dệt may của gia đình phải chấm dứt. Không lâu sau khi nhập cư

đến Mỹ, cha tôi làm việc cho Công ty DuPont. Sau 35 năm, ông nghỉ hưu

khi đã trở thành nhà khoa học hàng đầu của công ty.

Dù tâm huyết với công việc đến thế nào – cha tôi vẫn hay mơ màng về

các vấn đề khoa học hoặc quản lý – và dù ông thành công đến mức nào trong công việc, tôi nghĩ mình cũng cần chọn thực tế chứ không chỉ nên theo đuổi đam mê.

Thật buồn cười làm sao khi cứ khuyên giới trẻ đi ra ngoài và làm những gì chúng thích. Trong khoảng 10 năm, các nhà khoa học nghiên cứu về

sở thích đã tìm ra câu trả lời rất rõ ràng.

Thứ nhất, nghiên cứu chứng minh rằng con người thấy hài lòng với công việc nếu nó phù hợp với sở thích cá nhân. Đây là kết luận từ một nghiên cứu lớn dựa trên các số liệu từ gần 100 công trình nghiên cứu về người lao động trong các ngành nghề khác nhau. Ví dụ, những người thích tư

duy trừu tượng sẽ không vui khi phải quản lý các dự án phức tạp về mặt lô-gíc; họ sẽ hài lòng hơn khi được giải các bài toán. Những người thực sự thích giao tiếp sẽ không vui khi suốt ngày phải làm việc trên máy tính; họ sẽ phát huy khả năng tốt hơn với các công việc như bán hàng hoặc dạy học. Những người có công việc phù hợp với sở thích cá nhân nói chung thường cảm thấy hạnh phúc hơn trong suốt cuộc đời.

Thứ hai, người ta làm việc tốt hơn nếu công việc thu hút được sở thích của họ. Đây là kết luận từ một phân tích khác dựa trên 60 nghiên cứu được thực hiện trong vòng 6 năm. Người lao động có sở thích cá nhân phù hợp với nghề nghiệp sẽ làm việc hiệu quả hơn, hữu ích hơn đối với đồng nghiệp và ít "nhảy việc" hơn. Sinh viên đại học có sở thích cá nhân

phù hợp với ngành học thường đạt điểm cao và ít bỏ học hơn.

Rõ ràng, bạn không thể có được công việc thực thụ nếu chỉ làm bất kỳ

điều gì mình thích. Cho dù có giỏi đến đâu đi chăng nữa thì bạn cũng khó mà kiếm sống được bằng nghề chơi Dò mìn. Trên thế giới này, có nhiều người do hoàn cảnh nên không thể lựa chọn nghề nghiệp. Dù thích hay không, mỗi lựa chọn nghề nghiệp mà chúng ta đưa ra bao giờ cũng chứa đựng những hạn chế nhất định.

Tuy nhiên, William James đã tiên đoán cách đây một thế kỷ rằng những phát hiện khoa học mới này đã củng cố triết lý của các bài phát biểu tốt nghiệp: Muốn "chọn" nghề gì đi chăng nữa thì "mong ước và đam mê, cùng sức mạnh của sở thích… là vô cùng cần thiết".

***

Trong một cuộc thăm dò ý kiến tại Mỹ của hãng Gallup năm 2014, hơn 2/3 người trả lời cho biết họ không tích cực với công việc, đây quả thực là tỷ lệ lớn về tình trạng "không gắn bó tích cực" ở người lao động.

Bức tranh này thậm chí còn ảm đạm hơn ở nhiều nước khác. Trong một cuộc khảo sát tại 141 nước, Gallup phát hiện thấy ở tất cả các nước, trừ

Canada, số lượng người lao động "không gắn bó" và "không tích cực gắn bó" với công việc thậm chí còn cao hơn ở Mỹ. Trên thế giới, chỉ 13% người lao động cảm thấy "gắn bó" với công việc.

Do vậy, dường như rất ít người thích công việc kiếm sống của họ.

Thật khó để dung hòa được những ý kiến thẳng thắn trong các bài phát biểu truyền cảm hứng với mức độ lan tỏa nhanh chóng của thái độ thờ ơ

đối với công việc. Khi đề cập đến việc đánh giá nghề nghiệp theo tiêu chí sở thích, tại sao nhiều người trong số chúng ta lại mất điểm? Sự thành công của cha tôi có đối lập với những tranh luận về đam mê không?

Chúng ta hiểu gì về thực tế rằng kể từ lúc tôi chào đời, công việc ấy không phải là đam mê của ông? Đừng khuyến khích mọi người theo đuổi đam mê, ngược lại, hãy khuyên họ theo đuổi mệnh lệnh của mình?

Tôi không nghĩ vậy.

Với tôi, Will Shortz và Jeff Bezos là những nguồn cảm hứng tuyệt vời

về

hiệu quả hay tác dụng của công việc. Mặc dù không nên nghĩ bất kỳ ai trong số chúng ta đều có thể trân trọng từng giây phút làm việc, song tôi tin có hàng nghìn thời điểm trong các cuộc phân tích tổng hợp nhằm khẳng định về trực giác đều cho rằng sở thích thực sự có ảnh hưởng.

Không ai quan tâm hết được mọi thứ, thực tế, mọi người chỉ quan tâm đến một thứ gì đó cụ thể. Do vậy, gắn kết công việc bằng cách thu hút sự

chú ý và trí tưởng tượng là ý tưởng hay. Dù điều này không đảm bảo bạn sẽ hạnh phúc và thành công, nhưng nó chắc chắn có thể góp phần nâng cao cơ hội để bạn đạt được hạnh phúc và thành công.

Tôi nghĩ hầu hết thanh niên không cần phải được khuyến khích mới theo đuổi đam mê. Đa số họ sẽ làm chính xác như vậy – ngay lập tức – nếu đam mê nằm ở vị trí số một đối với họ. Nếu được mời phát biểu trong lễ

tốt nghiệp, tôi sẽ mở đầu với lời khuyên hãy theo đuổi đam mê. Sau đó,

tôi dành thời gian còn lại để cố gắng thay đổi những tâm hồn non trẻ về

những gì thực sự sẽ xảy ra.

***

Khi mới phỏng vấn những người bền bỉ đột phá, tôi nghĩ tất cả bọn họ

đều có thể kể về giây phút bỗng nhiên phát hiện đam mê Chúa đã ban tặng. Trong mắt tôi, giây phút ấy có thể được làm thành phim lồng ghép với các điều kiện ánh sáng và âm nhạc của một dàn hợp xướng để xứng đáng với ý nghĩa lớn lao, tưởng như có thể thay đổi cả cuộc đời.

Trong phần mở đầu của bộ phim Julie & Julia, cô gái trẻ Julia Child đang ăn tối trong nhà hàng sang trọng kiểu Pháp cùng với chồng cô, Paul. Julia tận hưởng miếng cá bơn chiên bơ – được rán vừa tới và rút xương hoàn hảo do nhân viên phục vụ mang lên trước đó vài phút, cô chấm miếng cá với nước sốt làm từ bơ Normandy, chanh và

rau mùi tây. Cô xúc động.

Cô chưa từng trải nghiệm bất kỳ điều gì như thế trước đây. Cô lúc nào cũng thích ăn nhưng chưa bao giờ biết thức ăn lại có thể ngon đến vậy.

Nhiều năm sau, Julia kể lại: "Toàn bộ trải nghiệm là sự khai phóng về

tâm hồn và tinh thần đối với tôi. Tôi hoàn toàn tin tưởng vào những món ăn ngon và luôn cảm thấy như vậy cho đến hết cuộc đời."

Thước phim này chính là điều tôi mong đợi từ những cá nhân bền bỉ đột phá mà tôi từng phỏng vấn. Tôi cũng nghĩ đây là điều các sinh viên tốt nghiệp – khi đang xúng xính trong bộ mũ áo tốt nghiệp – hình dung về

thời điểm sẽ phát hiện ra đam mê cuộc sống. Có lúc, bạn không biết phải

làm gì với thời gian của bạn. Rồi sau đó, mọi việc trở nên dễ dàng – bạn biết chính xác bạn muốn trở thành người như thế nào.

Nhưng trên thực tế, hầu hết những người mà tôi từng phỏng vấn đều nói họ phải mất nhiều năm để tìm hiểu nhiều sở thích khác nhau; rồi cuối cùng, một sở thích xuất hiện đã choán hết tâm trí họ khi đang thức (và đôi khi cả trong giấc ngủ) lại không phải là định mệnh đã chọn ban đầu.

Ví dụ, vận động viên bơi lội giành huy chương vàng Olympic, Rowdy Gaines, nói với tôi: "Khi còn nhỏ, tôi rất thích thể thao. Lên trung học, tôi chơi bóng đá, bóng chày, bóng rổ, golf và cả tennis trước khi tôi đến với bơi lội. Tôi cứ thử. Tôi nhận ra tôi cứ chuyển hết từ môn thể thao này sang môn thể thao khác cho đến khi tôi phát hiện thấy môn thực sự yêu thích. Tôi dừng lại ở bơi lội, tuy nhiên đó không hoàn toàn là môn thể

thao tôi thích ngay lúc ban đầu. Trước ngày thi vào đội tuyển bơi lội, tôi đến thư viện trường để tìm hiểu đôi chút về điền kinh vì tôi có cảm giác mình không hợp với bơi lội. Tôi nghĩ điền kinh mới là môn thể thao tôi muốn tiếp tục thử sức."

Khi còn ở tuổi thiếu niên, quán quân Giải Jame Beard19 là đầu bếp Marc Vetri rất thích nghe nhạc trong lúc đang nấu ăn. Sau khi tốt nghiệp đại học, ông chuyển đến Los Angeles. "Tôi học nhạc trong 3 năm, buổi đêm, tôi làm thuê cho các nhà hàng để kiếm tiền. Sau đó,

khi tham gia ban nhạc, tôi làm việc vào ban ngày ở nhà hàng để có thể chơi nhạc vào ban đêm. Rồi đến lúc: 'Ôi, mình cứ kiếm tiền ở nhà hàng mãi, chắc mình thích nó thật rồi, mình chẳng làm gì với âm nhạc nữa.' Rồi tôi có cơ hội đến

Italy và mọi chuyện như vậy đấy." Tôi rất bất ngờ khi thấy người đầu bếp yêu thích của tôi lại thích chơi ghi-ta thay vì làm mì ống, nhưng khi tôi hỏi ông nghĩ gì về con đường đã không chọn, ông trả lời: "Ồ, âm nhạc và nấu ăn – cả hai đều là những công việc sáng tạo. Tôi vui vì đã chọn con đường này nhưng tôi nghĩ mình cũng có thể trở thành nghệ sĩ."

19 Giải được sáng lập vào năm 1990 bởi Quỹ James Beard, với tên thường gọi là "Giải Oscar cho Ẩm thực". Được tổ chức vào tuần lễ đầu tiên của tháng 5, Giải James Beard vinh danh những đầu bếp giỏi nhất, các chuyên gia về rượu, các nhà báo, tác giả sách nấu ăn, những nhà thiết kế

nhà hàng và các chuyên gia ẩm thực trên toàn nước Mỹ. (BTV) Còn với Julia Child, miếng cá chiên bơ thanh tao ấy rõ ràng là sự bật mí.

Tuy nhiên, cô hiểu ẩm thực Pháp truyền thống mới là điều tuyệt diệu, chứ không phải việc cô sẽ trở thành đầu bếp, tác giả viết sách ẩm thực hay là người dạy người Mỹ cách mấu món gà hầm rượu vang đỏ trong gia đình. Hơn nữa, hồi ký của Julia cho biết thêm món ăn gây thương nhớ

này còn được nối tiếp bởi nhiều trải nghiệm đã kích thích sở thích của cô. Dù chưa đầy đủ nhưng những trải nghiệm ấy bao gồm vô số món ăn xuất hiện trong các hộp đêm ở Paris; những câu chuyện và tình bạn với người bán cá, người bán thịt, nhiều quán hàng rong tại các khu chợ trời của thành phố; hai cuốn bách khoa về ẩm thực Pháp – cuốn sách đầu tiên do thầy giáo người Pháp tặng và cuốn thứ hai là món quà của người chồng luôn ủng hộ cô; nhiều giờ tham dự các lớp học nấu ăn tại trường Le Cordon Bleu dưới sự dẫn dắt của người đầu bếp nhiệt tình nhưng cũng rất nghiêm khắc, Bugnard; và mối quen biết với hai người phụ nữ Paris,

chính họ đã đề xuất với cô ý tưởng viết sách dạy nấu ăn cho người Mỹ.

Điều gì có thể xảy ra nếu Julia – người từng mơ ước trở thành nhà văn và khi còn nhỏ "chẳng để tâm gì đến lò nướng" – đã quay về nhà ở California sau khi thưởng thức món cá hoàn hảo có tính định mệnh ấy? Chúng ta không thể biết chắc chắn nhưng rõ ràng trong tình yêu

lãng mạn của Julia với ẩm thực Pháp, miếng cắn đầu tiên ấy cũng tựa như nụ hôn đầu.

Sau này, cô kể lại với chị dâu: “Thực sự, càng nấu em lại càng thích làm việc này. Em nghĩ em đã mất 40 năm để tìm ra đam mê thực thụ của mình (ngoại trừ con mèo cưng và chồng em).”

Vì vậy, trong khi chúng ta có thể ghen tị với những người yêu thích công việc họ chọn để kiếm sống, chúng ta không nên quy chụp họ có xuất phát điểm khác với phần đông. Ngay cả với cơ hội, họ cũng mất khá nhiều thời gian để xác định chính xác xem họ muốn làm gì với cuộc sống. Những diễn giả tại các lễ tốt nghiệp có thể nói về công việc của họ như thế này:

“Tôi không tưởng tượng nổi mình có thể làm công việc khác” nhưng trên thực tế, họ có thể làm vậy tại thời điểm sớm hơn họ nghĩ.

***

Cách đây vài tháng, tôi có đọc một bài viết trên Reddit: Hãy thử mọi việc.

Bạn không cần định hướng nghề nghiệp.

Tôi đã ngoài 30 tuổi và không biết mình sẽ làm gì với bản thân, theo đuổi công việc gì. Cả đời tôi là những lời khen ngợi từ người khác nói tôi thông minh và nhiều tiềm năng như thế nào. Tôi thích nhiều thứ tới mức kiệt

sức vì đã thử quá nhiều. Dường như mọi công việc đều đòi hỏi phải có giấy chứng nhận chuyên môn mà phải mất nhiều thời gian cũng như tiền bạc mới có được – trước khi bạn có thể bắt tay vào làm việc, điều này lại không cần thiết.

Tôi rất đồng cảm với tác giả của bài viết. Là giáo sư đại học, tôi cũng cảm thông với những bạn trẻ ở độ tuổi 20 đã tìm đến tôi để được tư vấn nghề

nghiệp.

Tôi có một đồng nghiệp, chuyên gia tham vấn về sự sợ hãi ở thanh niên, người có nhiều năm kinh nghiệm hơn tôi, Barry Schwartz. Ông đã giảng dạy tâm lý học tại Đại học Swarthmore trong 45 năm.

Theo Barry, trở ngại khiến một thanh niên không có sở thích nghề

nghiệp nghiêm túc chính là những kỳ vọng không thực tế. Ông nói: “Đó thực sự là vấn đề vì nhiều thanh niên luôn cố gắng tìm kiếm tình yêu lãng mạn. Họ muốn một ai đó thực sự hấp dẫn, thông minh, tốt bụng, cảm thông, chu đáo và hài hước. Hãy thử nói với một thanh niên 21 tuổi rằng bạn không thể tìm thấy một người hoàn hảo ở mọi khía cạnh. Họ không nghe đâu. Họ muốn tìm ai đó hoàn hảo.”

Tôi hỏi: “Thế còn Myrna, người vợ tuyệt vời của ông thì sao?”

“Ôi, cô ấy thật tuyệt vời. Chắc chắn là tuyệt vời hơn cả tôi. Nhưng cô ấy có hoàn hảo không? Cô ấy có thể là người duy nhất cùng tôi tạo dựng cuộc sống hạnh phúc không? Tôi có phải là người đàn ông duy nhất trên đời cô ấy có thể cưới để có cuộc hôn nhân tuyệt vời không? Tôi không

nghĩ thế đâu.”

Barry đề cập đến một quan điểm sai lầm cho rằng tình yêu công việc thường đến bất ngờ và mau lẹ: “Có nhiều thứ đòi hỏi sự tỉ mỉ và niềm vui trong thời gian nhất định rồi mới trở nên say mê được. Nhiều thứ ban đầu dường như chẳng có gì thú vị và hời hợt cho đến khi bạn bắt tay vào làm; sau một thời gian, bạn nhận thấy có nhiều khía cạnh mình đã không nhận ra ngay từ đầu và mình không bao giờ có thể giải quyết trọn vẹn vấn đề, hoặc bạn không hiểu đầy đủ về vấn đề ấy, hoặc không biết mình là ai. Việc đó đòi hỏi bạn phải gắn bó với nó.”

Ngừng một lát, Barry nói tiếp: “Thực ra, tìm bạn đời cũng giống như vậy.

Gặp được một người tiềm năng – không phải là một nửa duy nhất hoàn hảo mà là một nửa đầy hứa hẹn – cũng mới chỉ là sự khởi đầu.”

***

Chúng ta biết quá ít về khía cạnh tâm lý của sở thích. Tôi ước chúng ta có thể biết những điều như tại sao một số người trong chúng ta (có cả

tôi) coi nấu ăn là chủ đề thú vị, trong khi những người khác lại không quan tâm. Tại sao Marc Vetri bị hấp dẫn bởi những công việc sáng tạo, tại sao Rowdy Gaines thích thể thao? Ngoài lời giải thích khá mơ hồ rằng sở thích giống như nhiều điều khác về con người, có một phần xuất phát từ di truyền và một phần từ chức năng của trải nghiệm sống, thì tôi đã chẳng thể nói gì hơn với bạn. Tuy nhiên,

nghiên cứu khoa học về sự tiến hóa của sở thích cho chúng ta biết những phát hiện quan trọng. Rất đáng tiếc, theo cảm nhận của tôi, những thông tin cơ bản này không được hiểu

đúng.

Hầu hết chúng ta đều nghĩ đam mê đến rất bất ngờ – là sự phát hiện đột ngột – cũng giống miếng cá bơn chiên bơ đầu tiên đã khiến bạn chắc chắn phải bước chân vào bếp trong nhiều năm… hòa mình vào làn nước trong lần bơi đầu tiên rồi nhận ra bạn sẽ trở thành nhà vô địch Olympic một ngày nào đó… đọc đến tận trang cuối cuốn tiểu thuyết The Catcher in the Rye (Bắt trẻ đồng xanh) và nhận ra bạn sẽ trở thành nhà văn.

Nhưng lần tiếp xúc đầu tiên với thứ có thể sau cùng sẽ đưa bạn tới niềm đam mê trọn đời mới chỉ là phần mở đầu của bài ký thuật dài nhưng ít kịch tích hơn mà thôi.

Về “sở thích với mọi thứ” và “không có định hướng nghề nghiệp” ở

những người ngoài 30 tuổi như trên Reddit đã đề cập, đây là điều khoa học phải lên tiếng: Đam mê với công việc chỉ là sự phát hiện nhỏ, tiếp theo đó là sự phát triển rồi mới đến dấn thân trọn đời vào đam mê.

Hãy để tôi giải thích.

Thứ nhất, trẻ con còn rất lâu mới biết lớn lên chúng sẽ làm gì. Các nghiên cứu kéo dài trong nhiều năm liên tục với hàng nghìn người đã chứng minh hầu hết mọi người chỉ mới bắt đầu quan tâm về nghề này hơn nghề

khác một chút ở tuổi trung học. Đây rõ ràng là mô típ tôi đã gặp trong nghiên cứu phỏng vấn của mình, nó cũng là điều nhà báo Hester Lacey đã phát hiện khi phỏng vấn những người “cực kỳ thành công”. Tuy nhiên, một học sinh lớp 7 – thậm chí sẽ trở thành người cực kỳ bền bỉ

trong tương lai – cũng chưa thể có đam mê hoàn chỉnh ở tuổi này. Học

sinh lớp 7 chỉ bắt đầu xác định được mình thích gì và không thích gì.

Thứ hai, người ta không phát hiện ra sở thích bằng cách mặc tưởng.

Ngược lại, sở thích được kích thích thông qua sự tương tác với thế

giới bên ngoài. Quá trình phát hiện sở thích có thể hỗn độn, tình cờ và vô hiệu. Sở dĩ như vậy là vì bạn không thể đoán chắc cái gì sẽ thu hút sở

thích của bạn và cái gì không. Bạn cũng không thể đơn thuần để bản thân thích cái gì đó. Như Jeff Bezos quan sát: “Một trong những sai lầm lớn nhất người ta hay mắc phải là cứ cố gắng bắt mình thích cái gì đó.” Nếu không có sự trải nghiệm, bạn không thể biết mình thích gì và không thích gì.

Thật là nghịch lý, phát hiện ban đầu về sở thích thường không được nhận ra bởi chính người phát hiện. Nói cách khác, khi bạn vừa bắt đầu quan tâm đến cái gì đó, bạn thậm chí không thể nhận ra điều gì đang diễn ra.

Cảm xúc chán nản luôn mang tính cá nhân – bạn biết nó khi bạn cảm nhận được nó – nhưng khi sự chú ý của bạn chuyển sang hoạt động hay trải nghiệm mới, bạn có thể hầu như không hoan nghênh những gì đang xảy ra với mình. Điều này nghĩa là lúc mới quan tâm đến điều gì đó thì cứ vài hôm bạn lại tự hỏi liệu mình đã tìm thấy đam mê chưa hay còn quá sớm.

Thứ ba, sau khi đã phát hiện ra sở thích, bạn sẽ đến giai đoạn phát triển nó dài hơn và tích cực hơn. Điều quan trọng là sự khởi đầu của sở thích mới phải được nối tiếp bởi trải nghiệm với khởi đầu ấy thêm nhiều lần nữa – lặp lại vô số lần.

Ví dụ, nhà du hành vũ trụ NASA, Mike Hopkins, nói với tôi về việc được xem các lần phóng tàu vũ trụ trên tivi từ hồi còn trung học đã tạo cảm hứng cho sở thích trọn đời về du hành vũ trụ của ông. Nhưng không chỉ

một lần phóng tàu vũ trụ có thể tạo nên cảm hứng đó. Thực ra, đó phải là những lần phóng thành công đã được chiếu trên tivi trong nhiều năm liền. Sau đó, ông bắt đầu tìm kiếm thông tin về NASA và “từ mẩu thông tin này đã dẫn ông đến mẩu thông tin khác, rồi mẩu thông tin khác nữa”.

Đối với thợ làm gốm Warren MacKenzie, các lớp học về gốm sứ ở trường đại học – môn học duy nhất ông chọn hồi mới nhập học vì tất cả các lớp vẽ đều đã đủ sinh viên đăng ký – được nối tiếp nhờ phát hiện A Potter’s Book (tạm dịch: Cuốn sách của thợ gốm) của tác giả Bernard Leach và sau đó là một năm làm việc cùng Leach.

Cuối cùng, sở thích xuất hiện khi được nhiều người ủng hộ như cha mẹ, thầy cô giáo, huấn luyện viên và bạn bè. Tại sao những người

khác lại quan trọng đến vậy? Một mặt, họ đem đến những lời động viên và thông tin thường xuyên rất quan trọng để chúng ta ngày càng thích cái gì đó hơn. Đồng thời, một điều hiển nhiên nữa là sự phản hồi tích cực khiến chúng ta cảm thấy phấn khích, thấy mình có khả năng và yên tâm.

Đơn cử như trường hợp của Marc Vetri. Có vài điều khiến tôi rất thích đọc những cuốn sách nấu ăn và bài viết của ông về ẩm thực, tuy nhiên, ông chỉ là sinh viên loại C suốt thời đi học. Ông nói với tôi: "Tôi chưa bao giờ học tập chăm chỉ. Tôi lúc nào cũng vậy. Hình như tôi thấy việc đi học thật tẻ nhạt." Ngược lại, Marc dành các buổi chiều Chủ nhật thú vị tại

nhà bà ngoại người Sicilia của mình ở South Philly. "Bà nấu thịt viên, mỳ

nướng kiểu Ý và những món tương tự, tôi luôn muốn đến sớm giúp bà.

Lúc ấy, tôi khoảng 11 tuổi, tôi cũng bắt đầu muốn tự nấu những món như

vậy tại nhà."

Đến tuổi thiếu niên, Marc nhận chân rửa bát bán thời gian cho một nhà hàng địa phương. "Tôi rất thích việc đó. Tôi đã làm việc chăm chỉ." Tại sao ư? Kiếm tiền là động lực nhưng động lực khác chính là tình bạn thân thiết với căn bếp. "Lúc đó, tôi khá đơn độc. Tôi cũng là người vụng về.

Tôi bị tật nói lắp. Mọi người ở trường nghĩ tôi là kẻ lập dị. Tôi là kiểu người: 'Ồ, ở đây tôi có thể rửa bát, tôi có thể ngắm người ta xếp hàng để

nấu ăn trong khi đang rửa bát và tôi còn được ăn nữa. Mọi người rất thân thiện, họ yêu mến tôi.'"

Nếu đọc những cuốn sách dạy nấu ăn của Marc, bạn sẽ ngạc nhiên với số

lượng bạn bè và giáo viên hướng dẫn mà ông đã đào tạo trong thế giới ẩm thực. Hãy đọc lời cảm ơn trong cuốn Il Viaggio Di Vetri (tạm dịch: Hành trình ẩm thực). Cuốn sách có tới hai trang ghi tên những người đã tạo nên hành trình của ông, trong đó có đoạn: "Cha và mẹ luôn cho phép con tìm ra con đường của riêng mình và giúp con vượt qua nó. Cha mẹ

sẽ không biết con biết ơn cha mẹ đến nhường nào đâu. Con luôn cần cha mẹ ở bên!”

Điều gì sẽ xảy ra nếu đam mê không đến với tất cả chúng ta ngay lập tức như phép màu, hay nó sẽ không xuất hiện nếu không được kích thích?

Thực ra, sự hứng thú ban đầu của chúng ta rất mong manh, không rõ

ràng và nó cần được nuôi dưỡng, chọn lọc tích cực và lâu dài.

***

Trong khi trò chuyện với các bậc phụ huynh, tôi có ấn tượng họ đã hiểu sai điều tôi muốn truyền tải về tính bền bỉ. Tôi nói với họ một nửa sự bền bỉ là kiên trì – ngay lập tức, tôi nhận được những cái gật đầu hoan nghênh – nhưng tôi cũng nói với họ rằng chẳng có ai lại dồn tâm trí cho công việc họ không thực sự thấy thú vị. Đến đây, không ai còn gật đầu nữa, ngược lại, họ lắc đầu.

Mẹ Amy Chua nói: “Không phải bạn cứ thích cái gì là giỏi cái đó. Bạn không thể giỏi nếu không thực hành. Hầu hết mọi người không giỏi làm những gì họ thích.” Tôi hoàn toàn đồng ý. Trong quá trình phát triển sở

thích của mình, vẫn có nhiều việc phải làm – đó là thực hành, nghiên cứu, tìm hiểu. Tuy nhiên, ý tôi là hầu hết chúng ta đều kém hơn ở những việc chúng ta không thích.

Vì vậy, tôi có một thông điệp gửi đến những người đã, đang và sẽ trở

thành cha mẹ ở tất cả các lứa tuổi: Thứ nhất,bạn phải chăm chỉ. Trước khi ai đó chọn được đam mê thì họ đã phải dành nhiều giờ mỗi ngày rèn luyện kỹ năng, họ cũng phải giỏi việc tạo và tái tạo sở thích. Tất nhiên, phát triển một sở thích đòi hỏi thời gian và công sức, bao gồm cả những nguyên tắc và sự hy sinh nữa. Nhưng ở giai đoạn đầu, người ta không bị

ám ảnh bởi việc phải giỏi hơn. Họ không phải nghĩ ngợi về tương lai trong nhiều năm. Họ không biết trình độ đỉnh cao là gì, mục tiêu cuộc sống sẽ như thế nào. Hơn bất kỳ điều gì khác, họ có niềm vui.

Nói cách khác, ngay cả những chuyên gia thành công nhất ban đầu cũng là những người không nghiêm túc.

Đây cũng là kết luận mà Benjamin Bloom, chuyên gia tâm lý học, đã đưa ra sau khi phỏng vấn 120 người đẳng cấp thế giới ở các lĩnh vực thể thao, nghệ thuật hoặc khoa học – họ đều nhắc đến cha mẹ, huấn luyện viên và giáo viên. Trong số những phát hiện quan trọng của Bloom, ông nhắc đến sự phát triển kỹ năng thông qua nhiều giai đoạn, mỗi giai đoạn kéo dài trong nhiều năm. Sở thích được phát hiện và phát triển trong cái mà Bloom gọi là "những năm đầu".

Sự khuyến khích trong những năm tháng đầu tiên rất quan trọng vì người mới bắt đầu còn đang phân vân liệu có nên gắn bó hay từ bỏ sở

thích. Do đó, Bloom và nhóm nghiên cứu phát hiện thấy những người dạy kèm giỏi nhất ở giai đoạn này là những người cực kỳ nhiệt tình, tốt bụng: "Có lẽ, đặc điểm chính của những giáo viên này là họ đã khiến việc học trở nên dễ chịu và đáng làm. Phần lớn việc làm quen này giống như

hoạt động giải trí, việc học lúc đầu chỉ như dạo chơi mà thôi."

Mức độ tự chủ trong những năm đầu cũng rất quan trọng. Những nghiên cứu kéo dài trong nhiều năm ở học sinh khẳng định nếu cha mẹ và giáo viên quan tâm thái quá đến trẻ sẽ khiến chúng bị xói mòn động lực bên trong. Những trẻ được cha mẹ cho phép lựa chọn về sở thích có thể phát triển sở thích ấy thành đam mê sau này. Vì vậy, khi còn ở Thượng Hải những năm 1950, cha tôi đã không hề nghĩ gì đến việc bị ông nội định hướng nghề nghiệp, còn hầu hết thanh niên ngày nay lại thấy khó "sở

hữu" sở thích của mình đầy đủ nếu thiếu sự định hướng từ cha mẹ.

Chuyên gia tâm lý thể thao Jean Côté cho rằng việc rút ngắn giai đoạn quan tâm, khám phá và phát triển theo cách hứng thú, nhẹ nhàng sẽ gây ra hậu quả nghiêm trọng. Trong nghiên cứu, ông thấy các vận động viên chuyên nghiệp như Rowdy Gaines sẽ đạt nhiều thành công hơn trong dài hạn nếu khi còn nhỏ đã được thử nhiều môn thể thao khác nhau trước khi gắn bó với môn thể thao cụ thể. Việc trải nghiệm đa dạng giúp cho vận động viên trẻ biết môn thể thao nào phù hợp với mình. Việc trải nghiệm cũng tạo ra cơ hội để họ chơi nhiều môn thể thao nhằm rèn luyện cơ bắp và kỹ năng tiến tới chuẩn bị cho việc luyện tập trọng tâm hơn.

Trong khi đó, Côté phát hiện thấy những vận động viên bỏ qua giai đoạn này có xu hướng thích sớm được trải nghiệm cảm giác mạo hiểm của việc thi đấu với các đối thủ kém chuyên nghiệp hơn, họ dễ

bị chấn thương và chóng kiệt sức hơn.

Chúng ta sẽ thảo luận về cái mà Bloom gọi là "những năm trung gian"

đối với việc luyện tập ở chương tiếp theo. Cuối cùng, chúng ta sẽ nói về

"những năm sau đó" ở Chương 8 khi bàn về mục đích.

Còn bây giờ, tôi có thể nói với bạn rằng chuyên gia và những người mới bắt đầu có động lực hoàn toàn khác nhau. Lúc mới bắt đầu một công việc, chúng ta cần sự động viên và tự do để biết mình thích gì. Chúng ta cần những thành công nho nhỏ. Chúng ta cần được khen. Vâng, chúng ta có thể chịu sự chỉ trích và góp ý. Vâng, chúng ta cần rèn luyện, song đừng quá nhiều và đừng quá nhanh. Khi hối thúc người mới, bạn sẽ gây ảnh

hưởng đến sở thích mới chớm nở của họ. Nếu bạn làm như vậy, việc khắc phục hậu quả sẽ vô cùng khó khăn.

***

Hãy quay trở lại với những diễn giả của lễ tốt nghiệp chúng ta đã nói đến từ trước. Họ là những trường hợp được nghiên cứu về đam mê, vì vậy, chúng ta có thể học hỏi đôi điều từ họ.

Biên tập viên mục Câu đố của New York Times, Will Shortz, đã nói với tôi rằng mẹ ông là "một nhà văn và là người yêu chữ nghĩa", rồi bà ngoại của ông cũng từng là người yêu thích trò chơi này. Do vậy, Shortz có thể

đã tích lũy kha khá thiên hướng về ngôn ngữ trong gen của mình.

Nhưng con đường ông đi không chỉ có yếu tố di truyền. Không lâu sau khi bắt đầu học đọc và học viết, Shortz đã làm quen với sách đố chữ. Ông nhớ lại: "Tôi như bước vào trang sách. Tôi chỉ muốn giải những câu đố

của riêng mình."

Cũng có thể đoán được cuốn sách đố chữ đầu tiên của ông – yếu tố kích thích tính tò mò của ông – được nối tiếp bởi nhiều cuốn khác nữa. "Đố

chữ, đố toán, gọi tên nó..." Không lâu sau, Shortz nhớ được tên của

tất cả

những người sáng tác câu đố nổi tiếng, sưu tầm bộ sách của Dover về

người anh hùng Sam Loyd, cũng như các cuốn sách của 6 người sáng tác câu đố khác mà tên tuổi của họ khá quen thuộc với Shortz, dù họ là người nước ngoài.

Ai đã mua tất cả những cuốn sách đó?

Mẹ ông.

Bà còn làm gì nữa?

"Tôi nhớ khi tôi còn rất bé, mẹ tôi có câu lạc bộ chơi bài brit20, để giữ tôi trật tự trong cả buổi chiều, bà lấy mẩu giấy, kẻ nó thành nhiều hình vuông và chỉ cho tôi cách giải các từ dài theo chiều ngang, chiều dọc. Tôi vui suốt cả chiều vì được tự làm ra những câu đố của mình. Khi câu lạc bộ hết giờ, mẹ tôi quay lại và đánh số ô rồi hướng dẫn tôi cách giải. Đó là cách tôi đã làm quen với trò đố chữ."

20 Brit: Cầu hợp đồng, hoặc cầu nối, là trò chơi bài đánh lừa bằng cách sử

dụng một cỗ bài 52 lá tiêu chuẩn. Trong định dạng cơ bản, trò chơi này gồm có bốn người chơi trong hai quan hệ đối tác – cạnh tranh, với các đối tác ngồi đối diện nhau xung quanh một bảng. (BTV) Sau đó, mẹ của Shortz đã làm điều mà một số bà mẹ khác – trong đó có cả tôi – vẫn làm, là sáng kiến hoặc bí quyết. Cụ thể: "Bà khuyến khích tôi bán những câu đố của mình khi thấy tôi sáng tác được nhiều câu đố, vì là nhà văn, bà cũng thường gửi bài cho các tạp chí và báo để đăng. Khi thấy tôi có sở thích này, bà chỉ cho tôi cách gửi bài."

"Tôi đã bán được câu đố đầu tiên lúc 14 tuổi và đóng góp thường xuyên cho các tạp chí đố chữ của Dell lúc 16 tuổi."

Mẹ của Shortz nhận thấy rõ điều gì có thể thu hút sở thích của con trai.

Ông nói: "Mẹ tôi đã làm nhiều điều tuyệt vời. Ví dụ, tôi rất thích nghe đài, nhạc pop và nhạc rock từ khi còn nhỏ. Khi thấy tôi có sở thích này, bà đã xin chiếc đàn ghi-ta từ người hàng xóm, treo nó trên giường của tôi. Vì vậy, nếu muốn, tôi chỉ cần với tay là có đàn để chơi."

Nhưng mong ước chơi nhạc không là gì nếu so sánh với mong ước sáng tác câu đố. "Sau 9 tháng, khi tôi còn chưa kịp chạm tay vào chiếc đàn ghi-ta, bà đã thu lại nó. Tôi đoán tôi thích nghe nhạc nhưng lại không quan tâm tới việc học nhạc."

Khi Shortz đăng ký vào Đại học Indiana, chính mẹ ông là người đã tìm chương trình giáo dục cá nhân rồi khuyến khích Shortz phát hiện ra sở

trường. Cho đến hôm nay, Shortz vẫn là người duy nhất trên thế giới có bằng đại học về khoa học câu đố.

***

Jeff Bezos thì sao?

Khi còn nhỏ, Jeff được thỏa sức theo đuổi đam mê theo nhiều cách khác thường. Quá trình này cũng có nhiều điểm liên quan tới người mẹ đặc biệt tò mò của ông, bà Jackie.

Jeff được sinh ra chỉ hai tuần sau sinh nhật lần thứ 17 của bà Jackie. Bà nói với ông: "Vì thế, mẹ chẳng biết trước mình nên làm gì."

Bà nhớ đã quá bận bịu vì Jeff, rồi em trai và em gái sau Jeff: "Mẹ vô cùng tò mò về những sinh linh bé nhỏ này và muốn biết chúng là ai, chúng

làm gì. Mẹ chú ý đến bất kỳ điều gì mỗi người trong số các con thể hiện

– mỗi con lại rất khác nhau – và làm theo sự chỉ huy của các con. Mẹ cảm thấy mẹ có trách nhiệm phải để các con được đắm chìm vào những điều các con thích thú."

Ví dụ, khi mới 3 tuổi, Jeff nhiều lần xin mẹ được ngủ trên "cái giường lớn". Bà Jackie đã giải thích rằng rồi con sẽ được ngủ trên chiếc giường lớn nhưng chưa phải bây giờ. Hôm sau, bà bước vào phòng của Jeff và thấy cậu đang cầm tuốc-nơ-vít, cố gắng tháo cũi. Bà Jackie không mắng con. Ngược lại, bà ngồi xuống sàn và giúp con trai. Tối đó, Jeff được ngủ

trên "chiếc giường lớn".

Đến cấp hai, ông sáng chế tất cả các hiện tượng cơ học đối lập, ví dụ như

chiếc đồng hồ báo thức treo trên cửa phòng ngủ sẽ kêu ngay khi em trai hay em gái xâm phạm "lãnh thổ" của ông. Bà Jackie vừa nói vừa cười:

"Chúng tôi đã cùng nhau đến cửa hàng RadioShack nhiều lần. Đôi khi, chúng tôi quay trở lại đó tận bốn lần trong ngày vì cần nhiều thứ khác nhau."

"Một lần, Jeff lấy dây và buộc tất cả tay nắm của tủ bếp lại, sau đó, khi ai đó mở một tay nắm, tất cả sẽ cùng mở theo."

Tôi cố gắng mường tượng bản thân mình trong những tình huống này.

Tôi cố gắng hình dung mình sẽ không thất vọng. Tôi cố gắng tưởng tượng đang làm điều bà Jackie đã làm, đó là tự nhắc nhở con trai lớn của bà rồi sẽ trở thành người giải quyết vấn đề đẳng cấp thế giới và cũng là để nuôi dưỡng sự hứng thú đó.

Bà Jackie nói với tôi: "Ở nhà, con trai tôi có biệt hiệu là 'Thủ lĩnh rắc rối'.

Gọi tên như vậy là vì bất kỳ điều gì con muốn làm đều có thể được chấp nhận ở mức độ nào đó."

Bà Jackie nhớ khi Jeff quyết định xây khối vô cực, đặc biệt là bộ gương có gắn động cơ phản chiếu hình ảnh vô tận trước và sau của một người, lúc ấy, bà đang ngồi trên lối đi bộ với một người bạn: "Jeff đến chỗ chúng tôi và nói về tất cả các vấn đề khoa học liên quan đến việc đó, tôi nghe, gật đầu và hỏi một câu hỏi nhiều lần. Sau khi con đi khỏi, người bạn hỏi liệu tôi có hiểu những điều cậu bé nói không. Tôi trả lời: 'Việc tôi có hiểu mọi điều hay không không quan trọng. Điều quan trọng là tôi đã lắng nghe.'"

Đến cấp ba, Jeff biến ga-ra của gia đình thành phòng thí nghiệm để phục vụ hoạt động phát minh và thí nghiệm. Một hôm, bà Jackie nhận được cuộc gọi từ trường của Jeff nói cậu bỏ học sau giờ ăn trưa. Khi về nhà, bà hỏi con đã đi đâu vào buổi chiều. Jeff nói cậu tìm thấy một giáo sư ở địa phương, ông cho phép cậu làm thí nghiệm với cánh máy bay, ma sát và cân giảm tốc độ. Bà Jackie nói: "Được. Mẹ đã nghe rõ. Bây giờ hãy xem chúng ta có thể đàm phán hợp pháp như thế nào để làm việc đó."

Ở trường đại học, Jeff học chuyên ngành Khoa học máy tính và Kỹ thuật điện, rồi sau khi tốt nghiệp, ông ứng dụng những kỹ năng lập trình vào quản lý các quỹ đầu tư. Nhiều năm sau, Jeff xây dựng kho

sách trực tuyến đặt theo tên dòng sông dài nhất trên thế giới: Amazon.com. (Ông cũng đăng ký tên miền URL www.relentless.com; hãy gõ thử vào máy tính của bạn và xem nó sẽ đưa bạn đến đâu…).

***

Will Shortz nói: “Tôi luôn học hỏi. Tôi luôn ép mình nghĩ theo cách mới, cố gắng tìm kiếm gợi ý về từ mới hay chủ đề mới. Tôi đã từng nghe một nhà văn nói nếu anh chán viết lách có nghĩa là anh cũng chán cuộc sống.

Tôi nghĩ điều này cũng đúng với việc sáng tác câu đố. Nếu anh chán câu đố, anh cũng chán cuộc sống bởi những câu đố rất đa dạng.”

Hầu hết người bền bỉ đột phá mà tôi từng trò chuyện, trong đó có cả cha tôi cũng nói như vậy. Khi làm hết nghiên cứu lớn này sang nghiên cứu lớn khác, tôi thấy một người càng bền bỉ càng ít muốn thay đổi công việc.

Ngược lại, tất cả chúng ta đều biết có những người lăn xả vào dự án mới, tạo dựng sở thích sâu sắc rồi chuyển sang việc gì đó hoàn toàn khác chỉ

sau 3, 4 hoặc 5 năm. Theo đuổi nhiều sở thích khác nhau dường như vô hại nhưng không ngừng tìm kiếm sở thích mới và không ổn định với một sở thích là vấn đề nghiêm trọng.

Jane Golden nói: “Tôi gọi đó là những người ngắn hạn.”

Hơn 30 năm qua, Jane đã thúc đẩy sự phát triển của nghệ thuật công cộng tại thành phố quê hương tôi ở Philadelphia với tư cách là Giám đốc Chương trình Nghệ thuật bích họa và rất được nể trọng. Cụ thể, cô đã góp phần vào hoạt động vẽ bích họa của hơn 3.600 tòa nhà, đây là chương trình nghệ thuật công cộng lớn nhất tại Mỹ. Hầu hết những ai biết cô cũng sẽ nói đến sự gắn bó “không ngừng” của cô với nghệ thuật bích họa và chính cô cũng sẽ đồng ý với nhận xét ấy.

“Những người ngắn hạn thường đến đây làm việc một thời gian rồi chuyển đi, họ lại đến một nơi khác, rồi một nơi khác nữa, cứ như vậy. Tôi luôn nhìn họ như thể họ đến từ hành tinh khác vì tôi cứ thắc mắc: ‘Sao lại có thể như vậy? Sao họ không gắn bó với một cái gì đó nhỉ?’”

Tất nhiên, sự hứng thú bền vững của Jane mới cần được giải thích chứ

không phải khả năng chú ý hạn chế của những người cứ đến rồi đi. Về cơ

bản, cảm giác chán nản sau một thời gian làm việc gì đó rất tự nhiên.

Ngay từ lúc mới sinh, con người đã có phản xạ ngoảnh mặt đi không nhìn những thứ họ đã thấy, ngược lại, họ nhìn chăm chú vào những cái mới và đáng kinh ngạc. Trên thực tế, từ interest (sự hứng thú) xuất phát từ

từ interese trong tiếng La-tinh, nghĩa là "làm khác đi". Về ngữ nghĩa, interesting (thú vị) còn được hiểu là different (khác biệt). Về bản chất, con người luôn thích những điều mới mẻ.

Cảm giác mệt mỏi với một số việc sau một thời gian cũng là điều bình thường, nó chắc chắn sẽ xảy ra. Nếu nhìn lại Thang đo tính bền bỉ, bạn sẽ thấy có tới gần một nửa số câu hỏi đề cập đến sự hứng thú trong thời gian dài. Điều này nhắc lại thực tế người bền bỉ đột phá không chỉ phát hiện ra điều họ thích và phát triển nó thành sự hứng thú – họ còn học cách khắc sâu nó.

Khi còn trẻ, Jane nghĩ cô sẽ trở thành họa sĩ. Giờ đây, cô là người đấu tranh chống lại các vấn đề quan liêu, cô gây quỹ, tham gia vào các vấn đề

chính trị ở địa phương. Tôi tự hỏi liệu cô có dám hy sinh cuộc sống vì sự

nghiệp cô cảm thấy ý nghĩa song kém phần thú vị này không. Tôi tự hỏi

liệu cô đã từ bỏ việc tìm kiếm những điều mới chưa.

Jane kể: "Khi quyết định gác bút vẽ, tôi thấy điều đó thật khó khăn. Tôi nhận ra phát triển Chương trình Nghệ thuật bích họa có thể là công việc sáng tạo. Nó thật tuyệt vì tôi là người rất tò mò."

"Bên ngoài, bạn có thể nghĩ tôi có cuộc sống đơn điệu. Bạn có thể nói:

'Jane, cô đang quản lý Chương trình Nghệ thuật bích họa và sẽ làm việc đó mãi à?' Tôi sẽ trả lời: 'Không, nghe này, hôm nay tôi đã đến thăm một nhà tù có an ninh tốt nhất. Tôi đã đến North Philly. Tôi đã đi nhà thờ. Tôi đã đến phòng họp. Tôi đã gặp phó ủy viên. Tôi đã gặp người ở Hội đồng Thành phố. Tôi đã làm việc cho một chương trình nhà ở cho họa sĩ. Tôi đã gặp gỡ học sinh tốt nghiệp.'"

Rồi Jane dẫn lời ví von của một họa sĩ: “Tôi giống như một nghệ sĩ nhìn lên bầu trời mỗi sáng và thấy nhiều màu sắc sặc sỡ, trong khi ấy, những người khác chỉ nhìn thấy màu xanh hoặc màu xám. Trong nhiều ngày liên tiếp, tôi vẫn nhìn thấy sự đa dạng này. Tôi thấy cái gì đó đổi mới và phong phú.”

***

Để giúp bạn hiểu rõ hơn về sở thích sâu sắc của các chuyên gia, tôi xin nói về chuyên gia tâm lý Paul Silvia.

Paul là nhà nghiên cứu hàng đầu về các khía cạnh cảm xúc của hứng thú.

Ngay khi vào chuyện, ông nói với tôi lúc mới chào đời trẻ chưa biết gì.

Không giống những loài động vật khác có bản năng mạnh mẽ để hành động theo cách này hay cách kia, trẻ sơ sinh phải học gần như tất cả mọi thứ bằng cách trải nghiệm. Nếu trẻ không có động lực mạnh mẽ để tìm kiếm cái mới, chúng sẽ không học được nhiều, từ đó bị hạn chế về khả

năng tồn tại. “Vì vậy, sự hứng thú – hay chính là mong muốn học hỏi điều mới, khám phá thế giới, tìm kiếm cái mới, chúng sẽ tìm kiếm sự thay đổi và đa dạng – là động cơ chính.”

Vậy chúng ta giải thích như thế nào về sự hứng thú kéo dài của những người bền bỉ đột phá?

Cũng như tôi, Paul nhận thấy các chuyên gia thường nhắc đến điều này:

“Càng biết nhiều, càng hiểu ít.” Ví dụ, John Templeton, người đầu tiên đưa ra ý tưởng về quỹ tương hỗ đã đưa ra khẩu hiệu cho tổ chức từ thiện của mình: “Càng biết ít, càng muốn học.”

Paul giải thích vấn đề nằm ở chỗ sự mới lạ đối với người mới bắt đầu là một dạng còn với chuyên gia lại là dạng khác. Đối với người mới bắt đầu, sự mới lạ là bất kỳ điều gì chưa từng trải qua trước đó. Còn đối với chuyên gia, sự mới lạ là sắc thái.

Paul nói: “Hãy nói về nghệ thuật hiện đại. Nhiều chi tiết có thể trông quen thuộc với người mới vào nghề song lại rất khác đối với một chuyên gia. Người mới học nghề không có kiến thức nền tảng cần

thiết. Họ chỉ

nhìn thấy màu sắc và hình dạng. Họ không chắc chắn những cái đó có nghĩa gì.” Tuy vậy, một chuyên gia nghệ thuật lại có hiểu biết vô cùng sâu sắc. Họ đã phát triển khả năng nhạy cảm đối với những chi tiết mà

phần lớn chúng ta không hề nhìn thấy.

Đây là ví dụ khác. Bạn đã từng theo dõi Thế vận hội rồi chứ? Bạn đã từng nghe các bình luận viên nói, ví dụ như: “Ồ, cú xoay mình 3 vòng trên không ấy hơi đột ngột!” “Động tác dừng ấy cực kỳ kịp thời!” Bạn ngồi đó và tự hỏi làm sao những bình luận viên này có thể nhận thấy sự khác biệt vô cùng tinh tế trong phần trình diễn của vận động viên này với vận động viên khác mà không cần xem lại video quay chậm. Bản thân tôi cần có video quay chậm. Tôi không nhạy cảm với những sắc thái như vậy.

Nhưng chuyên gia là người có kiến thức và kỹ năng được tích lũy để thấy điều người mới bắt đầu như tôi không nhìn thấy.

***

Nếu bạn muốn theo đuổi điều gì đó nhưng chưa nuôi dưỡng được đam mê nào, hãy khám phá.

Hãy tự hỏi bản thân một vài câu cực kỳ đơn giản: Mình thích nghĩ về điều gì? Tâm trí mình đang ở đâu? Mình thực sự quan tâm đến cái gì? Điều gì có ý nghĩa nhất đối với mình? Mình muốn dành thời gian làm việc gì? Và ngược lại, có điều gì mình không thể chịu được? Nếu bạn thấy khó trả lời những câu hỏi này, hãy nhớ lại tuổi thiếu niên, giai đoạn mà những sở

thích về nghề nghiệp bắt đầu chớm nở.

Ngay khi có định hướng chung chung, bạn phải kích hoạt sự hứng thú mới mẻ này. Hãy làm như vậy bằng cách bước chân ra thế giới và làm một điều gì đó. Đối với những sinh viên mới tốt nghiệp, tôi sẽ nói: Hãy

thử! Hãy cố gắng! Bạn sẽ học được nhiều hơn nếu không làm gì cả!

Ở giai đoạn đầu của quá trình khám phá này, hãy làm theo một số quy tắc được giới thiệu trong cuốn sách của Will Shortz với tựa đề: Làm thế

nào để giải được câu đố trên tờ New York Times:

Hãy bắt đầu bằng câu trả lời mà bạn chắc chắn nhất và xây dựng từ đây.

Nếu sở thích còn chưa rõ ràng, có vài việc bạn không thích làm để kiếm sống và có vài việc có vẻ hứa hẹn hơn. Hãy bắt đầu từ đây.

Không ngại đoán. Dù bạn thích hay không, phải có nhiều lần thử và sai xảy ra để khám phá sở thích. Không giống câu trả lời với trò đố chữ, bạn không chỉ làm một việc để phát triển thành đam mê mà phải làm nhiều việc. Bạn không phải tìm “đúng” việc hay việc tốt nhất mà là phương hướng bạn cảm thấy ổn nhất. Bạn cũng có thể cảm thấy khó khăn nếu biết có những việc cần phải thử trong một thời gian dài mới biết có hợp hay không.

Đừng sợ bỏ đi một câu trả lời không chính xác. Ở một thời điểm nào đó, bạn có thể viết ra mục tiêu quan trọng nhất bằng bút mực, nhưng khi còn chưa chắc chắn, hãy viết bằng bút chì.

Nói cách khác, khi đã nhận ra bản thân thích làm việc gì, đó chính là lúc bạn nên phát triển sự hứng thú của mình.

Hãy nhớ sự hứng thú phải được kích hoạt nhiều lần. Hãy tìm cách để nó xảy ra nhiều lần. Và kiên trì. Việc phát triển sự hứng thú cũng đòi hỏi

nhiều thời gian. Hãy liên tục đặt câu hỏi và để câu trả lời dẫn bạn đến những câu hỏi khác. Tiếp tục đào sâu. Tìm những người khác có chung hứng thú. Tìm đến những người hướng dẫn nhiệt tình. Cho dù ở tuổi nào, theo thời gian, vai trò người học sẽ trở nên tích cực và rõ ràng hơn. Sau vài năm, kiến thức và kinh nghiệm của bạn sẽ phát triển và cùng với nó, sự tự tin cũng như tò mò của bạn cũng lớn lên để bạn biết nhiều hơn.

Cuối cùng, nếu bạn đang làm điều gì mình thích trong nhiều năm liền nhưng vẫn chưa thể gọi nó là đam mê, hãy xem xét liệu bạn có thể khắc sâu hứng thú của mình không. Vì não bộ luôn tìm kiếm những điều mới lạ, nên bạn sẽ được kích thích để tìm kiếm cái gì đó mới mẻ và có thể là điều có ý nghĩa nhất. Tuy nhiên, nếu bạn muốn gắn bó hơn với công việc nào đó trong vài năm, bạn sẽ cần tìm cách để tận hưởng những sắc thái chỉ những người cuồng nhiệt thực thụ mới làm được. William James nói:

“Cái cũ trong cái mới luôn thu hút sự chú ý. Cái cũ với một chút ít mới mẻ cũng có thể làm điều tương tự.”

Tóm lại, theo đuổi đam mê không phải là lời khuyên tồi, nhưng quan trọng là phải biết cách nuôi dưỡng đam mê.

Chương 7

RÈN LUYỆN

Trong một nghiên cứu tôi đã thực hiện từ lâu, tôi phát hiện thấy những trẻ bền bỉ hơn trong Cuộc thi Đánh vần Quốc gia thường luyện tập nhiều hơn các đối thủ yếu. Những giờ luyện tập như vậy là lời giải thích cho phần thể hiện vượt trội trong vòng thi cuối cùng.

Phát hiện này rất có ý nghĩa. Là giáo viên dạy toán, tôi đã quan sát nhiều nỗ lực của học sinh. Quả thật, một số trẻ chẳng dành chút thời gian nào trong tuần làm bài tập, một số khác lại học nhiều giờ mỗi ngày. Tất cả

các nghiên cứu đều chứng minh người bền bỉ thường có tính cam kết cao hơn, điều này nghe như thể thế mạnh của người bền bỉ chỉ là dành nhiều thời gian hơn cho công việc.

Đồng thời, tôi cũng nghĩ tới nhiều người đã dành bao năm tháng tích lũy kinh nghiệm trong nghề nhưng năng lực vẫn chỉ ở mức trung bình. Tôi chắc chắn bạn cũng nghĩ vậy. Hãy nghĩ về điều này xem sao. Bạn có biết ai từng làm việc gì đó trong thời gian rất dài, có thể là cả cuộc đời họ song điều chính xác nhất để nói về kỹ năng của họ là họ làm khá ổn, không quá tệ đến mức bị phạt. Như một đồng nghiệp của tôi hay đùa: Một số

người có 20 năm kinh nghiệm, trong khi những người khác chỉ có 1 năm kinh nghiệm… được thực hiện lặp đi lặp lại 20 lần.

Người Nhật sáng tạo ra kaizen để chống lại những yếu tố kìm hãm sự

phát triển. Kaizen có nghĩa là: Cải tiến liên tục. Trên thực tế, phương

pháp này đã lập tức thu hút sự chú ý của giới kinh doanh ở Mỹ khi được giới thiệu là nguyên tắc cốt lõi đến từ nền kinh tế sản xuất hiệu quả. Sau khi phỏng vấn rất nhiều người bền bỉ đột phá, tôi có thể nói với bạn rằng họ đều là những kaizen. Tôi không thấy có trường hợp ngoại lệ nào.

Tương tự, khi phỏng vấn những người "thành công rực rỡ", nhà báo Hester Lacey cho biết, tất cả họ đều thể hiện khao khát lớn lao là vượt qua trình độ vốn đã rất xuất sắc của chính mình. Một diễn viên có thể

nói: "Tôi có thể chưa bao giờ nhập vai hoàn hảo nhất nhưng tôi

muốn làm tốt nhất có thể. Và trong mỗi vai diễn, tôi muốn đưa cái gì đó mới lạ

vào. Tôi muốn mình làm tốt hơn nữa.” Một nhà văn lại có thể nói: “Tôi muốn mỗi cuốn sách mình viết ra phải tốt hơn cuốn trước tôi đã viết.”

Hester giải thích: “Làm tốt hơn là khao khát kiên định. Điều đó trái ngược hoàn toàn với cảm giác tự mãn. Nó là trạng thái tích cực của tâm trí, không phải là trạng thái tiêu cực, cũng không phải là việc nhìn lại với thái độ không hài lòng. Đó là việc hướng tới phía trước và khao khát tiến lên.”

***

Khi thực hiện nghiên cứu phỏng vấn, tôi đã tự hỏi: Có lẽ bền bỉ không chỉ

có nghĩa là số lượng thời gian chúng ta dành cho mối quan tâm, nó còn là vấn đề chất lượng của thời gian ấy; không chỉ là thêm thời gian cho công việc, mà phải là thêm thời gian có chất lượng hơn cho công việc.

Tôi bắt đầu đọc mọi thứ có thể về phát triển kỹ năng.

Không lâu sau, công việc này đã dẫn tôi đến trước cửa nhà chuyên gia tâm lý nhận thức Anders Ericsson. Ericsson đã dành cả sự nghiệp để

nghiên cứu những chuyên gia đã hình thành kỹ năng ở trình độ quốc tế

như thế nào. Ông đã nghiên cứu các vận động viên Olympic, kiện tướng cờ vua, nghệ sĩ piano lừng danh, các nữ diễn viên ba-lê chính, vận động viên golf PGA, người vô địch Cuộc thi Giải chữ Scrabble, chuyên gia chẩn đoán và điều trị chấn thương, khám bệnh bằng cách sử dụng hình ảnh kỹ thuật y tế, cùng nhiều ngành nghề khác.

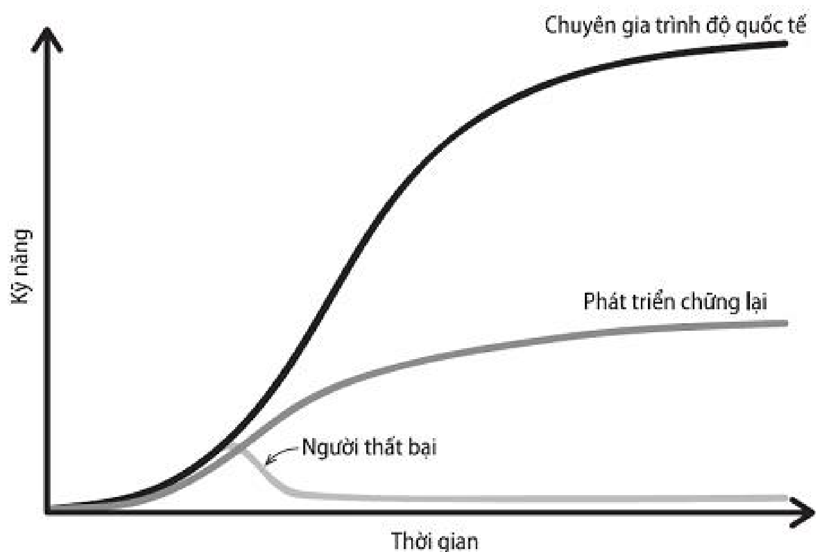
Có thể nói thế này: Ericsson là chuyên gia thế giới chuyên nghiên cứu về

các chuyên gia thế giới.

Dưới đây, tôi sẽ giới thiệu biểu đồ tóm tắt những gì Ericsson đã biết. Nếu bạn theo dõi sự phát triển của các nghệ sĩ biểu diễn nổi tiếng

thế giới, bạn sẽ nhận thấy rõ kỹ năng của họ phát triển qua nhiều năm. Khi họ

giỏi hơn, mức độ tiến bộ của họ sẽ chậm đi. Điều này cũng đúng với tất cả chúng ta. Bạn càng hiểu nhiều về lĩnh vực của mình thì khả năng tiến bộ hàng ngày của bạn sẽ càng chậm đi.



Đường biểu diễn quá trình phát triển kỹ năng này không có gì đáng ngạc nhiên. Trong một nghiên cứu của Ericsson, những nghệ sĩ violon giỏi nhất Học viện Âm nhạc Đức cho biết họ đã dành khoảng 10.000 giờ để

luyện tập trong suốt hơn 10 năm trước khi đạt đến trình độ xuất sắc.

Trong khi đó, những học viên kém hơn chỉ dành khoảng ½ thời gian luyện tập trong cùng một khoảng thời gian.

Có lẽ không quá trùng hợp ngẫu nhiên khi nghệ sĩ múa Martha Graham đã nói: “Tôi mất khoảng 10 năm để trở thành diễn viên múa thực thụ.”

Hơn nửa thế kỷ trước, các chuyên gia tâm lý đã nghiên cứu về nhân viên điện tín, họ quan sát thấy rất hiếm người có thể sử dụng thành thạo toàn bộ các mã Moóc-xơ vì nó đòi hỏi “nhiều năm học nghề vất vả”. Vậy là bao nhiêu năm? Các nhà nghiên cứu kết luận: “Theo chứng minh của chúng tôi, phải mất 10 năm mới có thể trở thành điện báo viên thời vụ

cẩn thận, tỉ mỉ.”

Nếu bạn từng đọc nghiên cứu nguyên bản của Ericsson, bạn sẽ biết 10.000 giờ luyện tập trong hơn 10 năm chỉ là con số trung bình. Một số

nghệ sĩ mà ông nghiên cứu đã đạt mức cao nhất về trình độ chuyên môn sau 10 năm luyện tập hoặc còn lâu hơn thế. Nhưng còn lý do đáng kể giải thích tại sao “quy tắc 10.000 giờ” và “quy tắc 10 năm” lại lan truyền nhanh đến như vậy. Không phải vài giờ, không phải vài chục giờ, không phải vài trăm giờ mà là hàng nghìn, hàng nghìn giờ luyện tập trong nhiều năm.

***

Tuy nhiên, điểm quan trọng trong nghiên cứu của Ericsson không phải là việc họ đã dành thêm thời gian để luyện tập. Thật ra, vấn đề chính nằm ở chỗ các chuyên gia đã luyện tập theo cách khác nhau. Không giống đa số chúng ta, các chuyên gia dành hàng nghìn giờ để luyện tập kỹ càng theo cách nói của Ericsson.

Tôi ngờ rằng Ericsson có thể giải thích lý do, bởi nếu việc thực hành quan trọng đến vậy thì kinh nghiệm không phải lúc nào cũng tạo ra hiệu suất.

Vì vậy, tôi quyết định hỏi ông về vấn đề này bằng cách nói về trường hợp của mình.

“Thưa Giáo sư Ericsson, tôi đã luyện đi bộ khoảng một giờ mỗi ngày, liên tục nhiều ngày trong tuần kể từ khi 18 tuổi. Tôi chưa bao giờ đi nhanh hơn đến một giây. Tôi đã chạy vài nghìn giờ song dường như tôi không bao giờ đạt đến trình độ của các vận động viên Olympic.”

Ông trả lời: “Điều đó rất thú vị. Cho phép tôi hỏi cô vài câu nhé?”

“Vâng.”

“Cô có mục tiêu cụ thể cho việc luyện tập đó không?”

“Để giữ gìn sức khỏe? Để mặc vừa quần jeans?”

“Đúng rồi. Tuy nhiên, khi chạy, cô có đặt mục tiêu về tốc độ cô muốn duy trì không? Hay là mục tiêu về quãng đường? Nói cách khác, có khía cạnh cụ thể nào của việc chạy khiến cô muốn cải thiện không?”

“Không. Tôi nghĩ là không.”

Sau đó, ông hỏi tôi nghĩ gì khi đang chạy.

“Ồ, ông biết không, tôi nghe Đài phát thanh Quốc gia. Đôi khi, tôi nghĩ

về những việc cần làm trong ngày. Tôi có thể lên kế hoạch cho bữa tối.”

Sau đó, ông nói tôi không theo dõi việc chạy theo một hệ thống nào, không có nhật ký tốc độ, quãng đường hoặc nhịp độ thực hiện, nhịp tim khi chạy đến cuối đường, khoảng cách chạy nước rút so với khoảng cách chạy theo tốc độ thông thường. Tại sao tôi cần phải làm thế? Việc chạy của tôi không có nhiều khác biệt. Lần chạy nào cũng giống nhau cả.

“Tôi cho rằng cô không có huấn luyện viên đúng không?”

Tôi cười.

“Tôi nghĩ mình đã hiểu rồi. Cô không có tiến bộ vì cô luyện tập không có

chủ đích.”

***

Đây là cách các chuyên gia luyện tập.

Thứ nhất, họ đặt mục tiêu lớn, bắt đầu từ điểm 0 trong từng khía cạnh nhỏ của phần trình diễn chung. Thay vì tập trung vào việc đã làm tốt, các chuyên gia cố gắng cải thiện những hạn chế. Họ chủ động tìm kiếm những thách thức họ chưa gặp phải. Ví dụ, Rowdy Gaines, vận động viên bơi lội đạt huy chương vàng Olympic, nói: “Trong mỗi buổi luyện tập, tôi sẽ cố gắng phá vỡ kỷ lục của mình. Nếu huấn luyện viên giao chỉ tiêu 100m trong 1,15 phút, tôi sẽ cố gắng bơi trong 1,14 phút.” Nghệ sĩ violon bậc thầy Roberto Diaz cho rằng hãy “làm việc để tìm ra gót chân Asin của mình – tức là phát hiện ra khía cạnh nào đó trong âm nhạc cần được cải thiện.”

Sau đó, các chuyên gia cố gắng đạt mục tiêu lớn với toàn bộ sự tập trung và nỗ lực. Thật thú vị là nhiều người chọn cách làm như vậy dù chẳng ai xem họ luyện tập cả. Vận động viên bóng rổ vĩ đại Kevin Durant nói: “Có lẽ, tôi đã dành 70% cuộc đời mình để luyện tập một mình, cố gắng hoàn thiện mọi khía cạnh trong môn thể thao này.” Tương tự, thời lượng các nghệ sĩ chơi đàn dành để luyện tập một

mình là chỉ số đáng tin cậy hơn nhiều để dự đoán họ đã tiến bộ như thế nào chứ không phải thời gian họ

luyện tập với những nghệ sĩ khác ra sao.

Các chuyên gia thường nóng lòng tìm kiếm phản hồi về việc luyện tập

của họ. Tuy nhiên, đa số phản hồi lại mang tính tiêu cực. Điều này có nghĩa là các chuyên gia quan tâm đến những gì họ làm sai – để họ có thể

sửa chữa – hơn là những gì họ làm đúng. Việc xử lý tích cực đối với phản hồi này cũng quan trọng như việc tìm kiếm góp ý ngay tức khắc.

Dưới đây là cách Ulrik Christensen đã học hỏi về bài học này.

Christensen là doanh nhân xuất thân từ bác sĩ, phần mềm luyện tập do ông viết dựa trên nguyên tắc luyện tập kỹ càng. Một trong những dự án ban đầu của ông là trò chơi thực tế ảo, mục đích là hướng dẫn bác sĩ cách xử lý các tình huống khẩn cấp, phức tạp về tim mạch như đột quỵ, nhồi máu cơ tim. Trong suốt giờ học, ông thấy mình đơn độc bên cạnh một bác sĩ không có khả năng hoàn thành công việc.

Christensen nói với tôi: “Tôi không thể hiểu nổi tại sao. Anh ta không phải là người kém cỏi nhưng sau nhiều giờ góp ý từng chi tiết về những việc anh ta làm sai, anh ta vẫn không thể làm đúng. Tất cả mọi người đã về hết, chỉ còn lại chúng tôi, bế tắc làm sao.” Bực mình, Christensen ngăn anh ta lại ngay trước khi anh ta định làm tiếp. Christensen nói: “Hết giờ

rồi. Anh có nghi ngờ điều gì khi điều trị cho bệnh nhân này không? Anh có chắc là mình đã làm đúng theo hướng dẫn mới không?”

Vị bác sĩ suy nghĩ một lát rồi liệt kê ra một loạt quyết định anh ta chắc chắn; sau đó, anh ta nêu ra một vài lựa chọn về những điểm anh ta không rõ. Nói cách khác, anh ta đã đánh giá nhanh lại những việc mình biết và không biết.

Christensen gật đầu, lắng nghe và khi vị bác sĩ kết thúc, ông để anh ta

xem lại màn hình với phản ứng tương tự đã được chiếu nhiều lần trước đó. Trong lần thử lại, vị bác sĩ kia đã thực hiện quy trình rất chuẩn xác.

Phản hồi tiếp theo là gì?

Các chuyên gia sẽ làm đi làm lại nhiều lần cho đến khi nắm chắc những việc họ phải làm; cho đến tận khi cuộc vật lộn trước giờ trở nên nhuần nhuyễn và hoàn hảo, không sai sót; cho đến khi sự bất lực có ý thức trở

thành năng lực vô thức.

Trong câu chuyện về vị bác sĩ cuối cùng đã dành một phút để nhìn lại những việc mình làm sai, Christensen cứ để cho anh ta luyện tập cho đến khi thực hiện được quy trình mà không mắc sai sót nào. Sau bốn lần anh ta làm đi làm lại liên tục, không hề sai sót, Christensen nói: "Tốt rồi.

Chúng ta đã hoàn thành nhiệm vụ của ngày hôm nay."

Và… sau đó? Cần phải làm gì sau khi đã đạt được mục tiêu?

Các chuyên gia lại bắt đầu từ đầu với mục tiêu mới.

Sau mỗi lần, sự tinh luyện sẽ tạo nên kỹ năng hoàn hảo.

***

Luyện tập kỹ càng lần đầu tiên được nghiên cứu ở các vận động viên cờ

vua, rồi đến nghệ sĩ chơi đàn và vận động viên thể thao. Nếu bạn không phải vận động viên cờ vua, nghệ sĩ hay vận động viên thể thao, bạn có thể thắc mắc liệu các nguyên tắc chung của việc luyện tập kỹ càng có áp

dụng được cho mình không.

Không ngần ngại, tôi có thể trả lời bạn ngay: CÓ. Ngay cả năng lực phức tạp và sáng tạo nhất của con người cũng có thể được phân chia thành các kỹ năng nhỏ, mỗi kỹ năng ấy lại có thể luyện tập được.

Ví dụ, luyện tập kỹ càng là cách Benjamin Franklin đã mô tả để cải thiện khả năng sáng tác của mình. Trong hồi ký, Franklin nhắc đến việc ông đã sưu tầm các bài luận hay nhất từ cuốn tạp chí yêu thích, Spectator.

Ông đã đọc nhiều lần, ghi chép rồi cất bài gốc vào trong ngăn kéo. Rồi, ông viết lại các bài luận ấy. "Sau đó, tôi so sánh bài viết của tôi

với bài gốc, phát hiện vài điểm sai sót và sửa lại.” Cũng giống các nghiên cứu của Ericsson về các chuyên gia trong đời sống hiện đại, Franklin chú trọng đến từng điểm yếu và rèn luyện nghiêm khắc để cải thiện chúng.

Ví dụ, để nâng cao khả năng đưa ra những tranh luận lô-gíc, Franklin đưa mọi ghi chép vào bài luận rồi cố gắng sắp xếp nó theo một trật tự

nào đó: “Đây là cách dạy tôi phương pháp sắp xếp các suy nghĩ của mình.” Cũng như vậy, để nâng cao khả năng ngôn ngữ, Franklin viết văn rồi chuyển thành thơ và ngược lại, viết thơ rồi chuyển thành văn, ông làm đi làm lại nhiều lần việc này.

Giọng văn hóm hỉnh của Franklin khiến người ta khó tin ông không phải là nhà văn “thiên bẩm” ngay từ khi mới bắt tay vào nghề. Nhưng có lẽ

chúng ta nên để chính Franklin nói ra những lời cuối cùng về vấn đề này:

“Không có thành công nào không đi cùng nỗi đau.”

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không phải là nhà văn?

Nếu bạn kinh doanh, hãy lắng nghe điều nhà quản lý xuất sắc Peter Drucker đã nói sau cả cuộc đời tư vấn cho các CEO. Quản lý hiệu quả “đòi hỏi phải làm một số việc hết sức đơn giản. Trong đó có cả một số ít việc luyện tập…”

Nếu bạn là bác sĩ phẫu thuật, hãy lắng nghe điều Atul Gawande nói:

“Người ta thường cho rằng bạn phải có bàn tay khéo léo mới trở thành bác sĩ phẫu thuật, nhưng điều đó không đúng.” Điều quan trọng nhất Gawande đã nói là “luyện tập việc khó khăn này cả ngày lẫn đêm trong nhiều năm liên tục”.

Nếu bạn muốn phá kỷ lục thế giới như ảo thuật gia David Blaine khi anh nín thở dưới nước trong 17 phút, hãy theo dõi buổi trò chuyện của anh trên TED. Khi mỗi buổi trình diễn kết thúc, vị ảo thuật gia có khả năng kiểm soát mọi khía cạnh sinh học của cơ thể mình bộc bạch: “Là nhà ảo thuật, tôi luôn cố gắng thể hiện những gì người ta nghĩ là không thể. Tôi nghĩ thật kỳ diệu khi tôi có thể nín thở hoặc xáo bài khá đơn giản đến vậy. Đó là do luyện tập, do luyện tập cả thôi” – anh nói – “đồng thời đẩy nỗi đau lên mức cao nhất mình có thể chịu đựng. Và điều đó thật kỳ diệu đối với tôi…”

***

Sau khi quen thân hơn, Ericsson và tôi đã thiết kế một nghiên cứu để tìm hiểu chính xác làm thế nào mà những trẻ bền bỉ giành chiến thắng tại Cuộc thi Đánh vần Quốc gia.

Tôi biết những thí sinh bền bỉ hơn của cuộc thi đã luyện tập nhiều hơn và thể hiện tốt hơn các đối thủ của mình. Điều tôi không biết là liệu việc luyện tập kỹ càng có góp phần cải thiện kỹ năng không và liệu có phải đức tính bền bỉ đã thúc đẩy trẻ luyện tập nhiều hơn nữa.

Với sự giúp đỡ của các sinh viên do Ericsson giới thiệu, chúng tôi tiến hành phỏng vấn các thí sinh nhằm biết họ đã làm gì để chuẩn bị cho vòng chung kết. Đồng thời, chúng tôi còn nghiên cứu thêm những cuốn sách đã xuất bản về chủ đề này, trong đó có cuốn How to Spell like a Champ (tạm dịch: Để đánh vần như một nhà vô địch) của Paige Kimble, Giám đốc Quốc gia của chương trình.

Chúng tôi biết có 3 nhóm hoạt động mà những thí sinh có kinh nghiệm, cha mẹ họ và các huấn luyện viên đề cập đến gồm: Thứ nhất, đọc cho vui và chơi các trò đố chữ, ví dụ như đố chữ kiểu Scabble. Thứ hai, chơi đố

chữ với người khác hoặc chương trình lập trình. Thứ ba, luyện tập một mình, trong đó, trẻ học thuộc lòng từ mới có trong từ điển, ôn lại các từ

đã ghi chép trong cuốn vở đánh vần, học thuộc lòng các từ có gốc La-tinh, Hy Lạp. Trong số này, chỉ có hoạt động của nhóm ba đáp ứng tiêu chí về luyện tập kỹ càng.

Nhiều tháng trước vòng thi chung kết, thí sinh nhận được câu hỏi qua e-mail. Ngoài thang đo Grit Scale, chúng tôi đề nghị các em ghi nhật ký số

giờ mỗi tuần đã dành ra để luyện đánh vần. Chúng tôi cũng đề nghị các em đưa ra cảm nhận của chính mình – về mức độ thích thú và nỗ lực –

khi đang thực hiện những hoạt động này.

Tháng 5, cuộc thi chung kết được chiếu trên kênh ESPN, Anders Ericsson và tôi cùng theo dõi.

Kerry Close, cô bé 13 tuổi, đã giành được cúp. Đó là năm thứ 5 liên

tiếp cô bé dự thi và dựa vào nhật ký cô bé đã ghi lại trong nghiên cứu của chúng tôi, tôi ước lượng cô bé đã dành ít nhất 3.000 giờ để luyện đánh vần. Từ cuối cùng Kerry chiến thắng được cô bé đọc to trong micro một cách tự tin với nụ cười rạng rỡ: “Ursprache. U-R-S-P-R-A-C-H-E.

Ursprache (ngôn ngữ gốc).”

Kerry đã nói với một nhà báo, người theo dõi quá trình chuẩn bị của cô bé như sau: “Cháu học chăm chỉ hết mức từ suốt năm ngoái để chuẩn bị

cho cuộc thi. Cháu cố gắng học các từ thông thường, học thêm các từ ít dùng có thể nằm trong đề thi.” Năm trước đó, cũng nhà báo này đã nhận thấy Kerry “tự học nhiều từ hơn. Cô bé đọc thêm nhiều tài liệu hướng dẫn đánh vần, lập danh sách các từ thú vị trong khi đọc và tra thêm từ

điển”.

Khi phân tích dữ liệu, chúng tôi lần đầu tiên khẳng định những điều mình đã phát hiện trước đó: Những thí sinh bền bỉ luyện tập nhiều hơn những thí sinh kém bền bỉ. Nhưng phát hiện quan trọng nhất là cách thức luyện tập có ảnh hưởng rất lớn. Luyện tập có tính toán có thể dự

đoán được ưu thế ở các vòng trong của cuộc thi chung kết rõ rệt hơn bất kỳ sự chuẩn bị nào.

Khi tôi chia sẻ những phát hiện này với phụ huynh và thí sinh, tôi phải bổ sung ngay việc nhận lời thách đố với người khác đem lại nhiều lợi ích.

Lợi ích thứ nhất là nó góp phần làm sáng tỏ điều bạn nghĩ bạn biết nhưng thực ra lại chưa nắm chắc. Ngoài ra, quán quân Kerry Close sau đó đã nói với tôi rằng em sử dụng câu đố để xác định điểm yếu của mình – để phát hiện ra một số từ hoặc loại từ em thường đánh vần sai, từ đó hiểu chắc chắn hơn. Mặt khác, thách đố có thể là sự khởi đầu cần thiết để luyện tập có mục đích hơn và hiệu quả hơn.

Thế còn việc đọc cho vui thì sao? Khá nhiều trẻ tham gia Cuộc thi Đánh vần Quốc gia quan tâm đến ngôn ngữ nhưng không hề có chi tiết nào cho thấy mối quan hệ giữa đọc cho vui – tức là trẻ cảm thấy thích và thấy hấp dẫn – với việc đánh vần.

***

Nếu bạn đánh giá việc luyện tập qua mức độ cải thiện kỹ năng của bản thân thì việc luyện tập kỹ càng sẽ giúp bạn giành chiến thắng. Bài học này dường như càng rõ ràng hơn ở những thí sinh dành nhiều thời gian thi đấu hơn. Với kinh nghiệm nhiều năm liên tiếp, các thí sinh dành thêm thời gian để luyện tập kỹ càng hơn. Thậm chí, xu hướng này càng rõ ràng hơn trong một tháng trước các vòng thi cuối cùng, khi đó, các thí sinh sẽ

dành khoảng 10 giờ mỗi tuần để luyện tập thật kỹ.

Tuy nhiên, nếu bạn đánh giá việc luyện tập thông qua tiêu chí cảm giác, bạn có thể đưa ra kết luận khác. Nhìn chung, các thí sinh cho rằng luyện tập cẩn thận gian nan hơn và cũng ít thú vị hơn bất kể các em đã làm gì để chuẩn bị cho cuộc thi. Ngược lại, các thí sinh đọc sách cho vui và chơi đố chữ kiểu Scabble vì thấy việc đó không mệt mỏi, và còn thú vị như

được “thưởng thức món ăn mình thích”.

Vũ công Martha Gramham đã mô tả sống động, có thể hơi cường điệu về

cái gọi là luyện tập kỹ càng: “Nghề múa có vẻ hấp dẫn, dễ dàng và vui vẻ

nhưng con đường đến với sự thành công của nghề này không dễ hơn các nghề khác chút nào. Cảm giác cơ thể mệt mỏi, kiệt sức ngay cả khi ngủ.

Có nhiều thời điểm căng thẳng cực độ. Có những sự hy sinh thầm lặng vẫn diễn ra từng ngày.”

Không phải ai cũng sẽ mô tả cường độ làm việc vượt quá khả năng chịu đựng bằng những lời nói cực đoan như vậy, nhưng Ericsson lại phát hiện thấy việc luyện tập kỹ càng đòi hỏi sự cố gắng cực kỳ lớn. Để dẫn ra bằng chứng cho thấy làm việc quá khả năng chịu đựng đòi hỏi sự tập trung cao độ dẫn đến tình trạng suy kiệt, ông đã chỉ ra rằng các vận động viên, nghệ sĩ đẳng cấp quốc tế khi ở đỉnh cao của sự nghiệp chỉ có thể tập nặng tối đa một tiếng rồi cũng cần nghỉ giải lao, họ chỉ luyện tập như vậy trong khoảng 3-5 giờ một ngày.

Người ta cũng thấy có sự liên quan với việc nhiều vận động viên và nghệ

sĩ chơi đàn thường ngủ trưa sau các giờ luyện tập cường độ cao. Tại sao vậy? Nghỉ ngơi và hồi phục là điều đương nhiên phải có đối với các vận động viên. Tuy nhiên, cả những ngành nghề khác cũng nói điều tương tự

về sự cố gắng cao nhất, họ cho rằng lao động trí tuệ cũng như sự căng thẳng về thể chất làm cho việc luyện tập kỹ càng trở nên tiêu cực. Ví dụ, dưới đây là ý kiến của đạo diễn Judd Apatow khi ông làm một bộ phim:

“Mỗi ngày là một thử nghiệm. Mỗi cảnh quay có thể không hiệu quả và

vì vậy, bạn phải tập trung – Nó có hiệu quả không? Tôi có nên sửa thêm dòng nữa không? Tôi sẽ thay đổi gì nếu phải làm như vậy, nếu tôi ghét việc này trong vòng 3 tháng, tại sao tôi lại ghét nó? Và khi tập trung, bạn sẽ kiệt sức… Điều này cực kỳ rõ ràng.”

Và cuối cùng, những chuyên gia đẳng cấp thế giới giờ đã nghỉ hưu thường không duy trì lịch luyện tập cường độ cao như khi còn đang làm việc. Nếu quả thật việc luyện tập thú vị và vui đến vậy, hẳn bạn nghĩ họ

vẫn sẽ tiếp tục luyện tập cật lực.

***

Năm tiếp theo kể từ khi Ericsson và tôi bắt đầu cùng nhau hợp tác, Mihaly Csikszentmihalyi21 đã dành cả mùa hè ở trường đại học của tôi với tư cách là một học giả nội trú. Csikszentmihalyi là nhà tâm lý học xuất sắc giống như Ericsson và cả hai đã dành cả sự nghiệp để nghiên cứu về các chuyên gia. Tuy nhiên, sự mô tả của họ về đẳng cấp thế giới không hề khác nhau.

21 Tên này được đọc là cheecks-sent-me-high. Và trong nhiều năm, Mihaly chuyển thành “Mike”. (TG)

Đối với Csikszentmihalyi, trải nghiệm dạo đầu của các chuyên gia là sự

nhuần nhuyễn, trạng thái tập trung hoàn toàn “dẫn đến cảm giác tự

nhiên”. Nhuần nhuyễn là khả năng thực hiện ở mức độ thử thách cao mà không cảm thấy bị đuối sức, như thể “bạn không cần phải nghĩ mà cứ

thế làm thôi”.

Ví dụ, một chỉ huy dàn nhạc giao hưởng nói với Csikszentmihalyi: Khi đạt tới trạng thái xuất thần, anh cảm thấy như thể mình không tồn tại… Tôi dường như không còn cảm giác ở đôi tay, tôi chẳng có gì để làm với những gì đang diễn ra. Tôi chỉ ngồi đó để theo dõi với tâm trạng kính phục và ngạc nhiên. Và [âm nhạc] cứ trôi qua thôi.

Một vận động viên trượt băng nghệ thuật thi đấu đã mô tả trạng thái nhuần nhuyễn như sau:

Đó là một trong những buổi biểu diễn ấn tượng. Ý tôi là mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi thứ đều tốt… nó là sự gấp gáp, giống như bạn có thể cảm thấy nó tiếp diễn không ngừng, như là bạn không muốn nó dừng lại vì nó đang diễn ra quá tuyệt vời. Nó như thể bạn không phải nghĩ, mọi thứ

cứ tự động diễn ra…

Csikszentmihalyi đã tập hợp được những thông tin giống nhau từ hàng trăm chuyên gia. Trong mỗi lĩnh vực nghiên cứu, ông thấy họ đều mô tả

những trải nghiệm tuyệt vời nhất theo cách khá giống nhau.

Ericsson thắc mắc không biết luyện tập kỹ càng có thể đem lại cảm giác thoải mái như trạng thái nhuần nhuyễn hay không. Theo ông, “những người có kỹ năng đôi khi có thể trải nghiệm cảm giác thoải mái cao độ

(‘nhuần nhuyễn’ được Mihaly Csikszentmihalyi mô tả hồi năm 1990) trong suốt quá trình trình diễn. Tuy nhiên, những trạng thái này lại không tương thích với việc luyện tập kỹ càng…” Tại sao? Bởi việc luyện tập kỹ càng được lập kế hoạch cẩn thận còn trạng thái nhuần nhuyễn

mang tính tự nhiên. Vì việc luyện tập kỹ càng đòi hỏi hoạt động ngay cả

khi thách thức lớn hơn kỹ năng, còn sự nhuần nhuyễn thường xảy ra khi thách thức và kỹ năng ngang bằng nhau. Điều quan trọng cần biết nhất là: Luyện tập kỹ càng đòi hỏi sự cố gắng lớn trong khi nhuần nhuyễn lại chẳng mất mấy sức lực.

Csikszentmihalyi đưa ra quan điểm ngược lại: “Các nhà khoa học nghiên cứu về sự phát triển của tài năng đã kết luận việc học bất kể

kỹ năng phức tạp nào đều mất khoảng 10.000 giờ luyện tập… Việc luyện tập như vậy có thể rất buồn tẻ. Mặc dù điều này hoàn toàn đúng song hệ quả của nó lại cực kỳ rõ ràng.” Csikszentmihalyi kể rằng trên chiếc cổng gỗ ở lối vào của trường tiểu học địa phương có treo tấm biển: Cái rễ của tri thức thì đắng cay nhưng quả của nó thì ngọt ngào. Ông cho rằng đây là một triết lý sai lầm: “Ngay cả khi học hành là việc vô cùng khó khăn thì cũng không có gì là cay đắng nếu bạn cảm thấy nó đáng phải mất công đến vậy, bạn nhận ra mình có thể làm chủ được nó, thực hành điều đã học được sẽ thể hiện con người bạn và giúp bạn đạt được điều mình mong muốn.” Vậy ai đúng, ai sai?

Như thể có duyên với nhau, mùa hè Csikszentmihalyi đến thăm thành phố, Ericsson cũng có mặt ở đây. Tôi đã sắp xếp cuộc tọa đàm cho hai nhà khoa học về chủ đề “đam mê và trình độ đẳng cấp quốc tế” trước khoảng 80 nhà giáo dục.

Khi họ ngồi xuống cạnh nhau trong phòng học lớn, tôi chợt nhận thấy hai người đàn ông này đúng là bản sao hoàn hảo của nhau. Cả hai cùng

cao và cân đối. Cả hai đều đến từ châu Âu, phát âm vẫn còn rõ tiếng địa phương khiến họ thêm phần đặc biệt. Cả hai đều có râu quai nón, ngoại trừ râu của Csikszentmihalyi đã bạc trắng, còn lại thì cả hai đều rất hợp với vai ông già Nô-en.

Vào ngày diễn ra buổi tọa đàm, tôi hơi hồi hộp. Tôi không thích xung đột

– ngay cả khi đó không phải là cuộc xung đột của chính tôi.

Thực tế lại cho thấy tôi chẳng có gì để lo lắng cả. Người ủng hộ quan điểm luyện tập hay người theo quan điểm nhuần nhuyễn cũng đều cư xử như

hai quý ông hoàn hảo. Không có lời nói nặng nề nào. Thậm chí nửa lời thiếu tôn trọng cũng không có.

Ngược lại, Ericsson và Csikszentmihalyi ngồi cạnh nhau, mỗi người cầm micro khi đến lượt mình, tóm tắt lại quá trình nghiên cứu kéo dài hàng thập kỷ để ủng hộ cho hai quan điểm hoàn toàn trái ngược nhau. Khi người này nói, người kia lắng nghe chăm chú. Sau đó, micro sẽ được chuyển sang người kia. Cứ thế, buổi trao đổi đã diễn ra trong vòng 90

phút.

Tôi muốn biết liệu các chuyên gia có phải chịu đựng điều gì không hay là họ hoàn toàn ở trong trạng thái xuất thần?

Tôi đã nghĩ buổi tọa đàm giải đáp các câu hỏi hóc búa này sẽ diễn ra với hai nội dung hoàn toàn khác biệt – một là về luyện tập kỹ càng và một là về trạng thái nhuần nhuyễn – nhưng lại rất ăn khớp với nhau.

Khi buổi tọa đàm kết thúc, tôi hơi thất vọng. Không phải vì tôi đã lỡ mất vở kịch mà là vì tôi vẫn chưa có được câu trả lời cho câu hỏi tự đặt ra: Thành quả của một chuyên gia đến từ sự cố gắng cao độ và không mấy vui vẻ với việc đó hay là do công việc vừa không mệt lại vừa vui? Nhiều năm sau buổi tọa đàm ấy, tôi đã đọc và suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này.

Cuối cùng, vì tin rằng không thể loại bỏ yếu tố này và lựa chọn yếu tố kia nên tôi quyết định thu thập vài dữ liệu. Tôi đã đề nghị hàng nghìn người trưởng thành từng kiểm tra bằng Thang đo tính bền bỉ trực tuyến trả lời phiếu câu hỏi thứ hai nhằm đánh giá trạng thái nhuần nhuyễn. Những người tham gia nghiên cứu này gồm nữ giới và nam giới thuộc mọi lứa tuổi, đại diện cho tất cả các ngành nghề như: Diễn viên, thợ làm bánh, nhân viên giao dịch, thợ cắt tóc, bác sĩ nha khoa, bác sĩ, công an, thư ký, giáo viên, bồi bàn, thợ hàn…

Trong số rất nhiều ngành nghề này, những người bền bỉ hơn cho biết họ

trải nghiệm trạng thái nhuần nhuyễn nhiều hơn. Nói cách khác, nhuần nhuyễn và bền bỉ không tách rời nhau.

Tóm lại, tôi đã rút ra được kết luận từ nghiên cứu này về các ứng viên dự

thi vòng chung kết Cuộc thi Đánh vần Quốc gia và cuộc khảo sát kéo dài tới 10 năm về các tài liệu liên quan rằng: Người bền bỉ luyện tập có chiến lược thường xuyên hơn và họ cũng trải nghiệm cảm giác nhuần nhuyễn nhiều hơn. Không có gì mâu thuẫn ở đây vì hai lý do. Thứ nhất, luyện tập chiến lược là hành vi, còn nhuần nhuyễn là trải nghiệm. Anders Ericsson nói về công việc mà các chuyên gia làm, còn Mihaly Csikszentmihalyi lại nói về cảm nhận của họ. Thứ hai, bạn không thể luyện tập chiến lược và

trải nghiệm cảm giác nhuần nhuyễn cùng lúc. Trên thực tế, tôi nghĩ đối với hầu hết các chuyên gia, hai yếu tố này hiếm khi đi cùng nhau.

Cần phải có thêm nhiều nghiên cứu để trả lời câu hỏi này và trong những năm tới hy vọng rằng Ericsson, Csikszentmihalyi và tôi có thể

hợp tác cùng nhau để tìm ra câu trả lời.

Hiện tại, tôi quan niệm động cơ chính để luyện tập kỹ càng là nhằm nâng cao kỹ năng. Bạn tập trung hoàn toàn và xác định mức độ thử thách để

vượt qua trình độ kỹ năng hiện tại. Bạn đang ở tâm thế "giải quyết vấn đề", phân tích mọi thứ bạn làm để tiến gần hơn đến mục tiêu đã xác định lúc đầu. Bạn nhận được rất nhiều phản hồi về những gì bạn làm sai rồi sử dụng phản hồi đó để điều chỉnh và làm lại.

Ngược lại, động cơ chiếm ưu thế trong trạng thái nhuần nhuyễn lại hoàn toàn khác. Trạng thái nhuần nhuyễn cực kỳ dễ chịu. Bạn không cần quan tâm liệu mình có đang cải thiện khía cạnh nhỏ nào của kỹ năng hay không. Dù tập trung hoàn toàn, bạn vẫn không có tâm thế "đang giải quyết vấn đề". Bạn không phân tích việc đang làm; bạn chỉ làm thôi. Bạn nhận được phản hồi nhưng vì mức độ thách thức chỉ vừa tầm với trình độ kỹ năng, nên phản hồi ấy nói rằng bạn đã làm đúng. Bạn cảm thấy như thể bạn hoàn toàn kiểm soát được vì đúng như vậy. Bạn đang bay bổng. Bạn mất kiểm soát về thời gian. Không có vấn đề gì về việc bạn đang làm nhanh hay bạn đang suy nghĩ căng thẳng đến nhường nào, khi bạn nhuần nhuyễn, mọi thứ đều khiến bạn cảm thấy không phải mất chút sức lực nào.

Nói cách khác, luyện tập kỹ càng là để chuẩn bị, còn nhuần nhuyễn là để

thể hiện.

Chúng ta hãy quay trở lại trường hợp của vận động viên bơi lội Rowdy Gaines.

Gaines nói với tôi rằng anh từng lập bảng ghi lại việc luyện tập để cải thiện thể lực, kỹ thuật, sự tự tin và đánh giá nhằm giành được huy chương vàng Olympic. Trong 8 năm chuẩn bị cho kỳ thế vận hội năm 1984, anh đã bơi các vòng 46m với tổng độ dài đường bơi ít nhất là 32km.

Tất nhiên, nếu bạn cộng thêm cả những năm trước và sau đó, quãng đường sẽ còn dài hơn thế.

Anh vừa nói vừa cười với tôi: "Tôi đã bơi vòng quanh thế giới cho cuộc đua kéo dài 49 giây."

Tôi hỏi: "Anh có thích quãng đường đó không? Ý tôi là anh có thích được luyện tập không?"

Anh đáp: “Tôi sẽ không nói dối đâu. Tôi không bao giờ thích luyện tập, rõ ràng là tôi không thích việc luyện tập hồi ấy. Trên thực tế, có những lúc tôi bước chân ra bể bơi vào lúc 4 giờ hoặc 4 giờ 30 phút sáng, khi người còn đau ê ẩm và nghĩ: ‘Trời ơi, mình có đáng phải làm vậy không?’”

“Vậy tại sao anh không từ bỏ?”

Gaines đáp: “Rất đơn giản. Vì tôi thích bơi… Tôi đam mê thi đấu, vì kết quả luyện tập, vì cảm giác có thân hình chuẩn, vì chiến thắng, vì được du

lịch, vì được gặp gỡ bạn bè. Tôi ghét phải luyện tập nhưng tôi có đam mê lớn với bơi lội.”

Vận động viên giành huy chương vàng Olympic, Mads Rasmussen, cũng nhắc tới động cơ tương tự: “Phải làm việc cực kỳ vất vả. Dù nó không vui nhưng bạn vẫn phải làm việc bạn cần. Vì khi đạt được kết quả, bạn sẽ cực kỳ hạnh phúc. Cuối cùng, bạn sẽ tận hưởng giây phút ‘Aha’ và điều này sẽ đi cùng bạn suốt con đường.”

Ý tưởng về những năm tháng luyện tập kỹ năng vượt qua thử thách hướng tới trạng thái nhuần nhuyễn đã giải thích tại sao màn trình diễn xuất sắc có thể trông nhẹ nhàng đến vậy: Ở khía cạnh nào đó, nó thực sự

là vậy. Đây là một ví dụ. Vận động viên bơi lội 18 tuổi, Katie Ledecky, gần đây đã phá vỡ kỷ lục thế giới của chính mình ở đường bơi 1.500m tự do.

Có thể không chắc chắn, lịch sử đã được tạo ra trong suốt vòng đấu loại tại cuộc thi ở Kazan, Nga. Cô nói: “Nói thật, tôi cảm thấy khá dễ dàng.”

Nhưng không phải vì sự nhuần nhuyễn mà Ledecky có thể tạo nên được tốc độ của mình: “Phá vỡ kỷ lục đó là bằng chứng cho công việc tôi đã làm và vóc dáng tôi có tại ngay thời điểm này.”

Ngoài ra, Ledecky bắt đầu tập bơi từ lúc 6 tuổi. Cô nổi tiếng là người cực kỳ chăm chỉ trong mỗi buổi tập, đôi khi cô luyện tập với các vận động viên nam để tăng thử thách. Ba năm trước, Ledecky nói cô thấy mình rơi vào trạng thái mất ý thức một lát trong cuộc thi mà cô đã đoạt huy chương vàng ở nội dung bơi 800m tự do. Sau này, cô nói: “Có điều này về việc bơi lội mà người ta không biết, đó là kết quả bạn làm trong suốt

thời gian luyện tập sẽ được thể hiện trong lúc bạn đang thi đấu."

***

Đây là câu chuyện của cá nhân tôi về những giờ luyện tập đầy nỗ lực hướng tới sự nhuần nhuyễn, một cảm giác như không hề mất sức. Vài năm trước, nhà sản xuất Juliet Blake đã gọi điện cho tôi, hỏi tôi liệu có muốn tham gia buổi diễn thuyết TED Talk dài 6 phút không. Tôi trả lời:

"Chắc rồi. Nghe có vẻ thú vị nhỉ!"

"Tuyệt vời. Sau khi cô chuẩn bị bài phát biểu, chúng tôi sẽ có cuộc gọi video để xem cô chuẩn bị như thế nào, chúng tôi sẽ góp ý cho cô. Cô biết đấy, nó giống như việc ôn bài ấy mà."

Ừm, anh ấy nói "giống như"? Một cái gì đó khác chứ không phải là những tràng vỗ tay à? Tôi đáp lại chậm rãi: "Chắc rồi… nghe có vẻ vui đấy."

Tôi đã chuẩn bị bài nói chuyện theo đúng kế hoạch để liên lạc với Juliet và sếp của cô ấy, Chris Anderson. Mở webcam, tôi đọc bài nói chuyện trong khoảng thời gian cho phép. Sau đó, tôi chờ đợi để được nghe lời khen.

Chẳng có lời khen nào, tôi bỗng thấy trống trải.

Ngược lại, Chris nói với tôi rằng ông ấy không hiểu ngôn ngữ khoa học tôi sử dụng. Quá nhiều âm tiết. Quá nhiều slide. Không đủ dẫn chứng rõ ràng, dễ hiểu. Ngoài ra, quá trình đến với nghiên cứu của tôi – con đường chuyển từ giáo viên thành nhà tâm lý học – lại không rõ ràng và không

thỏa mãn. Juliet đồng ý. Cách tôi thiết kế nội dung cuộc trò chuyện giống như tôi đang tuôn ra một tràng chuyện tiếu lâm ngay từ lúc bắt đầu.

Ồ! Tệ ư? Juliet và Chris là những người bận rộn, tôi biết mình không thể

có cơ hội thứ hai để được hướng dẫn. Vì vậy, tôi bắt bản thân mình phải lắng nghe. Sau đó, tôi suy nghĩ tìm ai biết cách kể chuyện hấp dẫn về tính bền bỉ: Họ hay tôi?

Tôi không mất nhiều thời gian để nhận ra họ là những chuyên gia kể

chuyện đầy kinh nghiệm, còn tôi là nhà khoa học – người cần tiếp thu phản hồi để cuộc trò chuyện hấp dẫn hơn.

Vì vậy, tôi đã viết lại nội dung bài nói chuyện, tập nói trước cả gia đình và nhận được thêm những đánh giá tiêu cực. Con gái lớn của tôi, Amanda, hỏi: “Tại sao mẹ cứ nói Ừ suốt vậy?” Con gái bé của tôi hỏi: “Tại sao mẹ không nói như vậy? Tại sao mẹ cứ cắn môi khi hồi hộp. Mẹ đừng làm thế. Nó sẽ gây mất tập trung.”

Tôi tiếp tục luyện tập và cũng tiến bộ hơn.

Sau đó, ngày định mệnh ấy rồi cũng đến. Tôi đã thực hiện bài nói chuyện, nó chỉ hơi giống với bài đầu tiên tôi chuẩn bị. Bài sau tốt hơn. Tốt hơn rất nhiều. Hãy xem buổi nói chuyện đó đi, bạn sẽ thấy tôi thực sự nhuần nhuyễn. Nếu tìm trên YouTube, bạn sẽ không thể thấy tôi hay bất kỳ ai đó đăng tải những video kể tôi hay họ đã làm việc vất vả, làm sai rất nhiều và làm như thế nào.

Không ai muốn chứng minh cho bạn thấy vô số giờ luyện tập. Họ chỉ đề

cập tới vài điểm quan trọng của quá trình luyện tập.

Sau khi kết thúc, tôi xuống gặp chồng và mẹ chồng, họ đang ngồi cùng khán giả để ủng hộ tôi. Khi tiến tới đủ gần để họ nghe được, tôi nói thật to: “Chỉ khen nhiệt tình thôi nhé!” Và họ đã làm như vậy.

***

Gần đây, tôi hỏi những người bền bỉ ở nhiều lĩnh vực và đề nghị huấn luyện viên của họ cho biết về cảm giác khi luyện tập chiến lược. Nhiều người đồng ý với vũ công Martha Graham rằng cố gắng làm điều bạn chưa thể làm được sẽ gây nhiều ức chế, không thoải mái, thậm chí đau đớn.

Tuy nhiên, một số cũng gợi ý trên thực tế kinh nghiệm từ việc luyện tập kỹ càng có thể cực kỳ tích cực – không chỉ trong dài hạn mà cả trước mắt.

Vui vẻ không phải là từ họ sử dụng để mô tả việc luyện tập kỹ càng, cũng không phải là từ cay đắng. Ngoài ra, những người đạt trình độ đỉnh cao cũng nói từ có thể thay thế cho luyện tập kỹ càng – tức luyện tập mà không nghĩ ngợi gì – chịu đựng.

Tôi cũng thắc mắc về những quan sát này một hồi, sau đó, tôi quyết

định xem lại các dữ liệu đã ghi chép khi Ericsson và tôi thu thập được từ các thí sinh dự thi vòng chung kết Cuộc thi Đánh vần Quốc gia. Khi tôi biết các thí sinh đó cho rằng luyện tập kỹ càng đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và cảm giác không mấy dễ chịu, tôi đã nhắc lại việc luyện tập thực chất diễn ra

ở nhiều mức độ. Nói cách khác, không phải tất cả các thí sinh đều có cùng trải nghiệm như nhau.

Tôi tìm hiểu xem những vận động viên bền bỉ hơn trải nghiệm việc luyện tập kỹ càng như thế nào. So với những người ít đam mê hơn, các đối thủ

ít kiên trì hơn thì thí sinh bền bỉ không chỉ dành nhiều thời gian luyện tập kỹ càng hơn mà họ còn cho rằng việc luyện tập như vậy vui hơn và cũng khó hơn. Điều đó đúng. Những trẻ bền bỉ hơn cho biết chúng luyện tập vất vả hơn khi luyện tập kỹ càng nhưng đồng thời cũng nói chúng thích việc đó hơn so với những thí sinh khác.

Khó mà biết chắc tại sao lại như vậy. Có khả năng vì trẻ bền bỉ đã luyện tập kỹ càng trong nhiều giờ hơn và trong nhiều năm, chúng đã hình thành khả năng làm việc chăm chỉ sau khi trải nghiệm phần thưởng từ

sự lao động của mình. Đây là câu chuyện "học cách yêu cả những chấn thương". Ngược lại, cũng có thể trẻ bền bỉ thích làm việc chăm chỉ hơn, từ đó, chúng sẽ chăm chỉ hơn nữa. Đây là câu chuyện về "một số người thích thử thách".

Tôi không thể nói cho bạn biết câu chuyện nào trên đây là đúng, nếu phải đoán, tôi sẽ nói cả hai đều có lý. Khi đọc đến Chương 11, bạn sẽ thấy có bằng chứng khoa học chắc chắn khẳng định sự cố gắng mang tính chủ

quan – cảm giác làm việc chăm chỉ là như thế nào – có thể và thực sự tạo nên thay đổi khi sự cố gắng được khen thưởng theo cách thức nào đó. Tôi đã theo dõi 2 cô con gái mình thích chăm học hơn trước và có thể nói bản thân tôi cũng vậy.

Nói cách khác, huấn luyện viên của Katie Ledecky, Bruce Gemmell, nói bà luôn luôn tạo ra thách thức khó khăn.

Bruce nói với tôi: "Có đoạn video clip ngắn cha mẹ Katie ghi lại một trong những cuộc thi bơi đầu tiên của cô bé. Đó chỉ là một lượt bơi. Cô bé lúc đó 6 tuổi. Katie bơi vài sải tay rồi túm lấy dây phao. Cuối cùng, cô bé cũng về đến đích và bước lên khỏi bể bơi. Cha cô bé đã

quay lại cảnh đó và hỏi:

‘Hãy nói cho cha biết về cuộc thi đầu tiên của con. Cảm giác thế nào?’ Cô bé trả lời: ‘Tốt!’ Vài giây sau, cô bé nói thêm: ‘Khó lắm ạ!’ Và cô bé cười rạng rỡ. Điều đó nói lên cô bé ổn. Cô bé luôn có thái độ như vậy đối với mọi việc chúng tôi thực hiện.”

Cũng trong buổi trò chuyện đó, Bruce nói với tôi rằng Katie sẵn sàng luyện tập kỹ càng hơn bất kỳ ai bà từng gặp. “Chúng tôi sẽ luyện tập nội dung mà Katie sợ – nơi mà một cô bé vốn có xuất phát điểm ở nhóm 33%

kém nhất sẽ làm. Sau đó, tôi bắt gặp cô bé lén tập để nâng cao kỹ năng, rồi sau một khoảng thời gian, cô bé trở thành một trong những vận động viên giỏi nhất nhóm. Một số vận động viên khác cũng cố gắng rồi lại thất bại, tôi đã phải động viên và nài nỉ họ thử lại.”

Nếu luyện tập kỹ càng là “kinh khủng”, liệu nó có bao giờ mang đến cảm giác nhuần nhuyễn dễ dàng không?

Khi tôi hỏi Kerry Close, thí sinh vô địch Cuộc thi Đánh vần Quốc gia xem cô bé từng trải qua trạng thái nhuần nhuyễn trong lúc luyện tập kỹ càng không, cô bé trả lời: “Không. Lần duy nhất cháu có thể nói cháu đạt được cảm giác nhuần nhuyễn là khi cháu không bị thách thức.” Đồng thời, cô

bé cho rằng luyện tập kỹ càng mang lại cảm giác thỏa mãn theo cách riêng của nó, cô bé nói: “Một trong những việc học tập thỏa mãn nhất của cháu là tự học, bắt buộc bản thân chia nhỏ nhiệm vụ lớn thành những bước nhỏ để thực hiện.”

Cho đến nay vẫn chưa có đủ nghiên cứu để khẳng định luyện tập kỹ càng cũng mang lại cảm giác thăng hoa. Tôi cho rằng luyện tập kỹ càng có thể

mang lại cảm giác cực kỳ thỏa mãn nhưng theo cách khác chứ không phải như sự thăng hoa. Nói cách khác, có nhiều hình thức trải nghiệm tích cực: Xúc động khi cải thiện được kỹ năng là một kiểu và ngây ngất khi thể hiện khả năng tốt nhất là một kiểu khác.

***

Nếu có được huấn luyện viên, giáo viên hướng dẫn tuyệt vời, họ sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả nhờ luyện tập kỹ càng và chính vì làm việc chăm chỉ nên bạn sẽ đạt đến độ thăng hoa. Nếu không phải vậy

thì còn có cách nào không?

Thứ nhất, bạn phải hiểu yêu cầu này nếu muốn thành công.

Các yêu cầu cơ bản của luyện tập kỹ càng thực ra rất đơn giản.

• Xác định rõ mục tiêu lớn

• Tập trung toàn bộ nỗ lực

• Nhận được phản hồi sớm và thiết thực

• Lặp lại quy trình sau khi đánh giá và hoàn thiện

Nhưng mọi người dành bao nhiêu giờ để luyện tập theo cả 4 quy tắc trên?

Tôi đoán nhiều người chẳng thể dành nổi một giờ để luyện tập kỹ càng.

Ngay cả những người có nhiều động lực nhất, dù làm việc đến kiệt sức cũng không luyện tập kỹ càng. Ví dụ, khi một đội bơi thuyền của Nhật Bản mời vận động viên giành huy chương vàng Olympic, Mads Rasmussen, tới thăm, anh đã rất sốc khi biết số giờ luyện tập mỗi ngày của các vận động viên này. Anh đã nói với họ rằng vấn đề không phải là càng nhiều giờ luyện tập khắc nghiệt thì càng tốt. Thực ra, vấn đề chính là phải có mục tiêu luyện tập rõ ràng mà đúng như công trình nghiên cứu của Ericsson đã chứng minh là chỉ cần vài giờ mỗi ngày, song phải là những giờ luyện tập chất lượng nhất.

Noa Kageyama, chuyên gia tâm lý về trình diễn thuộc Học viện Âm nhạc Juilliard, cho biết anh đã chơi violon từ lúc 2 tuổi nhưng chỉ thực sự bắt đầu luyện tập kỹ càng ở tuổi 22. Tại sao anh lại không luyện tập kỹ càng sớm hơn? Không phải vì anh thiếu động lực – chàng Noa trẻ tuổi từng học với 4 giáo viên riêng biệt và đều đặn đi tới 3 thành phố khác nhau để

làm việc với họ. Quả thật, vấn đề nằm ở chỗ Noa không giỏi hơn. Một lần, anh phát hiện có hẳn ngành khoa học thực sự về luyện tập – phương pháp sẽ cải thiện kỹ năng của anh hiệu quả hơn – cả về chất lượng luyện tập và mức độ hài lòng của anh với quá trình tiến bộ nhanh chóng mà anh đạt được. Giờ thì anh rất sẵn sàng chia sẻ hiểu biết của mình với những nghệ sĩ khác.

Vài năm trước, học viên Lauren Eskreis-Winkler và tôi đã quyết định

hướng dẫn trẻ phương pháp luyện tập kỹ càng. Chúng tôi cùng nhau thiết kế các bài tập, sử dụng nhân vật hoạt hình và phương pháp kể

chuyện để minh họa sự khác nhau cơ bản giữa luyện tập kỹ càng và cách học kém hiệu quả. Chúng tôi đã giải thích cho dù tài năng ban đầu của các em như thế nào thì người giỏi trong mọi lĩnh vực cũng có khả năng cải thiện nhờ luyện tập kỹ càng. Chúng tôi cho học sinh biết điều bí mật sau mỗi phần thể hiện hoàn hảo trên YouTube là hàng giờ luyện tập không được ghi chép vào sổ, người ngoài không nhìn thấy, rất khó khăn, rất nỗ lực, dựa trên việc sửa sai. Chúng tôi nói với các em rằng thử làm những điều mình chưa biết, hay thất bại và học hỏi xem cần làm gì khác đi chính là cách các chuyên gia rèn luyện. Chúng tôi giúp các em hiểu cảm giác ức chế không nhất thiết là dấu hiệu các em đang sai đường.

Ngược lại, chúng tôi nói với các em rằng chúng tôi mong muốn các em làm việc tốt hơn trong quá trình học tập. Sau đó, chúng tôi kiểm tra sáng kiến này so với những hoạt động đối chứng khác.

Điều chúng tôi phát hiện ra là học sinh có thể thay đổi cách nghĩ về việc rèn luyện và thành tích. Ví dụ, khi được đề nghị đưa ra "bí kíp" để học tốt, những học sinh đã biết về luyện tập kỹ càng thường khuyên nên "tập trung vào yếu điểm của bạn" và "tập trung hoàn toàn". Khi được yêu cầu lựa chọn giữa luyện tập kỹ càng ở môn toán với việc giải trí bằng các phương tiện truyền thông xã hội và trò chơi trực tuyến, số học sinh lựa chọn luyện tập kỹ càng lại cao hơn. Cuối cùng, với những học sinh dưới trung bình, học cách luyện tập kỹ càng cũng giúp các em cải thiện điểm số.

Điều này đã dẫn đến gợi ý thứ hai của tôi về việc luyện tập kỹ càng, đó là: Biến nó thành thói quen.

Hãy xác định thời gian và địa điểm mà bạn cảm thấy thoải mái nhất để

luyện tập kỹ càng. Một khi bạn đã đưa ra lựa chọn của mình, hãy luyện tập kỹ càng hàng ngày. Tại sao? Vì thói quen là điều kiện tuyệt vời để làm việc gì đó khó khăn. Rất nhiều nghiên cứu, bao gồm một số công trình khoa học của tôi, đã chứng minh khi bạn có thói quen luyện tập vào cùng một thời gian tại một địa điểm nhất định hằng ngày, bạn hầu như chẳng phải nghĩ đến việc bắt đầu. Bạn cứ thế mà làm.

Cuốn sách Daily Rituals (tạm dịch: Thói quen hàng ngày) của Mason Currey đã mô tả một ngày của 160 họa sĩ, nhà khoa học và những

người làm nghề sáng tạo khác. Nếu bạn tìm kiếm quy tắc cụ thể nào đó, ví dụ

như luôn luôn uống cà phê hoặc không bao giờ uống cà phê, chỉ làm việc trong phòng ngủ hoặc không bao giờ làm việc trong phòng ngủ, bạn sẽ

không bao giờ tìm thấy gì. Nhưng nếu hỏi: “Những người làm công việc sáng tạo này có điểm gì chung?”, bạn sẽ tìm thấy câu trả lời ngay lập tức, đó là: Thói quen hàng ngày. Tùy theo từng người, nhưng tất cả những chuyên gia được đề cập trong cuốn sách này đều dành hàng giờ để luyện tập kỹ càng một mình. Họ làm theo thói quen. Họ là những con người của thói quen.

Ví dụ, họa sĩ Charles Schulz, người đã vẽ gần 18.000 trang truyện Peanuts (tạm dịch: Đậu phộng) trong sự nghiệp của mình, luôn thức dậy sớm, tắm rửa, cạo râu, rồi ăn sáng với các con. Sau đó, ông lái xe đưa các

con tới trường rồi đến phòng làm việc, ở đó, ông làm việc cả trong giờ

nghỉ trưa (chỉ ăn một chiếc bánh mỳ kẹp với một cốc sữa) cho đến khi các con tan học. Nhà văn Maya Angelous có thói quen thức dậy, uống cà phê với chồng, sau đó, từ 7 giờ sáng, bà giam mình trong một phòng nhỏ

yên tĩnh ở khách sạn cho đến tận 2 giờ chiều.

Rõ ràng nếu bạn liên tục tập luyện vào cùng một giờ tại cùng một địa điểm nhất định thì công việc lúc đầu đòi hỏi suy nghĩ có nhận thức sẽ trở

thành ý thức tự giác. William James cho biết: “Chẳng có ai đau khổ hơn người mỗi khi ‘bắt đầu một việc gì’ đều phải quyết định đó là việc mới.”

Chính bản thân tôi cũng lĩnh hội được ngay bài học này. Bây giờ, tôi đã hiểu điều mà Joyce Carol Oates muốn nói khi so sánh việc hoàn thành bản thảo đầu tiên của một cuốn sách với việc “đẩy hạt lạc trên sàn nhà bếp cực kỳ bẩn bằng mũi”. Vậy tôi nên làm gì? Đây là kế hoạch hàng ngày đơn giản giúp tôi biết việc phải làm: Lúc 8 giờ sáng, tôi vào phòng làm việc, rồi đọc lại bản thảo của ngày hôm trước. Thói quen này không giúp cho việc sáng tác trở nên dễ dàng hơn, song nó chắc chắn làm cho việc ấy được bắt đầu nhanh chóng hơn.

Gợi ý thứ ba để luyện tập kỹ càng là thay đổi cách trải nghiệm.

Vào khoảng thời gian tôi đang xem lại các số liệu về Cuộc thi Đánh vần Quốc gia và phát hiện thấy việc luyện tập kỹ càng đối với những thí sinh bền bỉ đem lại cảm giác thích thú đến mức nào, tôi gọi cho Terry Laughlin, huấn luyện viên bơi lội. Terry đã huấn luyện nhiều vận động viên ở mọi trình độ, từ người mới tập bơi cho đến người đoạt huy chương

vàng Olympic và đã phá vỡ kỷ lục của chính ông về bơi phượt. Tôi đặc biệt quan tâm đến quan điểm của ông vì từ lâu ông đã ủng hộ cái mà ông gọi là phương pháp "đi dưới bề mặt và tham gia trọn vẹn" (total immersion) trong bơi lội – đây là phương pháp thư thái, toàn tâm toàn ý để lướt đi trong nước.

Terry nói: "Luyện tập kỹ càng cũng có thể là một thói quen tuyệt vời. Nếu cố gắng, bạn có thể học cách thích nghi với thử thách thay vì sợ hãi nó.

Bạn cũng có thể làm tất cả những gì bạn muốn trong lúc luyện tập có chủ

ý – một mục tiêu rõ ràng, phản hồi – mà vẫn cảm thấy tuyệt vời."

Ông nói tiếp: "Thực ra bạn cần suy nghĩ tích cực về luyện tập kỹ càng, để

làm được điều đó, bạn nên biết tận hưởng quá trình luyện tập chứ đừng phán xét bản thân.

Sau khi nói chuyện với Terry, tôi bắt đầu nghĩ về việc trẻ chập chững tập đi dành phần lớn thời gian để làm những việc chúng chưa thể thực hiện được lúc đó, cứ làm đi làm lại – dường như ở tuổi này, trẻ chưa biết xấu hổ và lo lắng.Khổ luyện thành tài là nguyên tắc không thể áp dụng với trẻ mẫu giáo.

Elena Bodrova và Deborah Leong, hai chuyên gia tâm lý đã dành cả sự

nghiệp để nghiên cứu cách trẻ học, đồng ý rằng trẻ thường học được nhiều hơn từ những sai lầm. Hãy xem một em bé tập ngồi hoặc tập đi: Bạn sẽ thấy trẻ làm rồi thất bại, rồi lại làm lại, rất nhiều thách thức vượt quá kỹ năng, nhiều sự tập trung, nhiều phản hồi, nhiều điều phải học.

Còn cảm xúc thì sao? Trẻ còn quá nhỏ để đặt ra câu hỏi này, nhưng

trẻ

dường như không cảm thấy bị tra tấn khi phải cố làm những việc chúng chưa làm được.

Và sau đó… sự thay đổi xuất hiện. Theo Elena và Deborah, đến khoảng thời gian trẻ vào học mẫu giáo, chúng bắt đầu nhận thấy những sai sót chúng tạo ra sẽ gây nên những phản ứng nhất định ở người lớn. Chúng ta phải làm gì? Chúng ta cau mày. Má chúng ta đỏ lên một chút. Chúng ta lao đến để chỉ cho trẻ biết chúng vừa làm gì đó sai. Chúng ta đang dạy trẻ bài học gì vậy? Thẹn thùng. Sợ hãi. Xấu hổ. Huấn luyện viên Bruce Gemmell nói đó chính xác là điều xảy ra với rất nhiều học sinh của ông:

“Với huấn luyện viên và cha mẹ, bạn bè, truyền thông, trẻ dần nhận ra thất bại là tồi tệ, vì vậy, chúng bảo vệ bản thân và luôn cố gắng ở mức độ

cao nhất.”

Deborah nói: “Xấu hổ không giúp bạn cải thiện điều gì.”

Vậy cần phải làm gì?

Elena và Deborah đề nghị giáo viên làm mẫu việc mắc lỗi mà không gây ra cảm xúc. Thực chất, họ hướng dẫn giáo viên chủ động làm sai một việc gì đó rồi để học sinh nhìn họ vừa nói vừa nở nụ cười: “Ồ, em cứ nghĩ có 5

hình ở đây! Để em đếm lại! Một, hai, ba, bốn, năm, sáu! Có 6 hình. Tuyệt!

Em đã biết em cần chạm tay vào mỗi hình khi đếm ạ!”

Cho dù bạn có thể luyện tập có chủ ý và đạt được cảm giác thăng hoa trong lúc ấy, tôi nghĩ bạn cũng nên tự nhủ với bản thân và thử nói với người khác: “Làm vậy rất khó nhưng tuyệt lắm!”

Chương 8

MỤC ĐÍCH

Sở thích là một trong những yếu tố tạo nên đam mê. Mục đích – ý định có ảnh hưởng đến thể trạng của một người – là một đam mê khác. Những đam mê chín muồi của người bền bỉ phụ thuộc vào cả hai yếu tố này.

Đối với một số người, mục đích là cái có trước. Đây là cách tôi hiểu được một người bền bỉ đột phá như Alex Scott. Alex mắc bệnh hiểm nghèo ngay từ khi bắt đầu có ý thức. Cô bé được chẩn đoán mắc bệnh u nguyên bào thần kinh lúc 1 tuổi. Ngay sau ngày sinh nhật lần thứ tư, Alex nói với mẹ: “Khi con ra viện, con muốn có một quầy bán nước chanh.” Và cô bé đã làm như vậy. Cô bé đã bán nước chanh cho đến trước lúc 5 tuổi và gây được 2.000 đô-la tiền quỹ để bác sĩ “giúp đỡ những em bé khác như đã giúp con”. Khi Alex qua đời 4 năm sau đó, cô bé đã tạo cảm hứng cho rất nhiều người trong việc mở các quầy bán nước chanh và thu hút được hơn 1 triệu đô-la tiền quỹ. Gia đình của Alex đã tiếp tục công việc do em khởi xướng, cho đến nay Quỹ Nước chanh Alex đã ủng hộ hơn 500 triệu đô-la cho công tác nghiên cứu bệnh ung thư.

Alex là người vô cùng đặc biệt. Đa số chúng ta gắn bó với những gì mình thích rồi sau đó mới phát hiện ra sở thích của mình còn có thể hữu ích cho người khác. Nói cách khác, chúng ta thường bắt gặp trình tự thông thường như thế này: Một việc bắt đầu từ mối quan tâm của một cá nhân, rồi người đó luyện tập theo nguyên tắc của riêng mình và cuối cùng,

người đó sẽ tích hợp việc luyện tập với một mục đích mà ở đó, trọng tâm là một người khác.

Nhà tâm lý học Benjamin Bloom cũng là một trong những người đầu tiên phát hiện ra quá trình 3 giai đoạn này.

30 năm trước, Bloom chỉ định phỏng vấn các vận động viên thể thao, họa sĩ, nhà toán học và nhà khoa học đẳng cấp thế giới, ông biết mình có thể

học hỏi được điều gì đó về những người đã đạt đỉnh cao trong lĩnh vực họ theo đuổi. Điều ông không đoán trước được là ông đã phát hiện ra mô hình khái quát có thể áp dụng vào mọi lĩnh vực được nghiên cứu. Cho dù có sự khác biệt trong quá trình nuôi dưỡng và luyện tập, tất cả những cá nhân đột phá trong nghiên cứu của Bloom đã tiến bộ qua 3 giai đoạn trong suốt quá trình phát triển. Chúng ta

đã thảo luận cái mà Bloom gọi là "những năm đầu" ở Chương 6 và "những năm trung gian" ở Chương 7 trong quá trình luyện tập. Bây giờ, chúng ta sẽ đến với giai đoạn 3, giai đoạn cuối cùng và dài nhất trong mô hình của Bloom – "những năm sau đó" – mà ông cho rằng "mục đích và ý nghĩa lớn hơn của công việc" cuối cùng cũng trở nên rõ ràng.

***

Khi trò chuyện với tôi, những cá nhân bền bỉ đột phá nói những gì họ

theo đuổi đều có mục tiêu, họ đề cập đến cái gì đó sâu sắc hơn chứ không chỉ đơn thuần là ý định. Họ không chỉ chạy theo mục tiêu; bản chất của mục tiêu họ theo đuổi rất đặc biệt.

Khi tôi đề nghị: "Có thể giải thích cho tôi thêm chút nữa không? Ý anh là gì?", họ lại cảm thấy khó diễn đạt bằng lời những cảm nhận của mình.

Nhưng họ luôn nhắc đến người khác trong những lời tiếp theo. Đôi khi, họ đề cập tới những thứ rất cụ thể ("con tôi", "thân chủ của tôi", "học sinh của tôi") và đôi khi là những thứ rất trừu tượng ("đất nước này",

"môn thể thao này", "môn khoa học này", "xã hội này"). Tuy nhiên, tất cả những gì họ nói đều có chung một thông điệp, đó là: Những ngày dài và đêm trắng làm việc cật lực, sự thất bại, sự thất vọng và vật lộn, sự hy sinh – tất cả đều xứng đáng vì sau cùng, những nỗ lực của họ đều đem lại ích lợi cho người khác.

Xét về bản chất, mục đích là những gì chúng ta gây ảnh hưởng đến người khác chứ không phải đến chúng ta.

Một người theo chủ nghĩa vị tha nhỏ tuổi như Alex Scott là ví dụ minh họa cho chúng ta hiểu thế nào là mục đích lấy người khác làm trung tâm.

Cũng giống với nhà hoạt động nghệ thuật Jane Golden, người bền bỉ đột phá chúng ta đã gặp ở Chương 6. Đam mê nghệ thuật đã dẫn đường chỉ

lối cho Jane trở thành nghệ sĩ vẽ bích họa ở Los Angeles sau khi tốt nghiệp đại học. Khi chưa đầy 30 tuổi, Jane được chẩn đoán mắc bệnh lupus ban đỏ và sẽ không thể sống lâu. Cô nói với tôi: "Tin ấy quả thật là cú sốc. Nó khiến tôi có cách nhìn mới về cuộc sống." Khi

Jane phục hồi sau những triệu chứng cấp tính nhất của căn bệnh, cô nhận ra mình sẽ

vượt qua được những dự đoán ban đầu của bác sĩ nhưng vẫn phải chịu đựng cơn đau mãn tính.

Quay trở lại thành phố quê hương Philadelphia, cô tiếp quản chương trình nhỏ về chống phun sơn graffiti tại văn phòng của thị trưởng thành phố, rồi trong 3 thập kỷ sau đó, cô đã gây dựng nó trở thành một trong những chương trình nghệ thuật công cộng lớn nhất thế giới.

Giờ đây, khi đã gần 60 tuổi, Jane vẫn tiếp tục làm việc từ sáng sớm cho đến tối muộn, trong 6-7 ngày/tuần. Một đồng nghiệp so sánh cường độ

làm việc với cô chẳng khác gì quản lý văn phòng phụ trách chiến dịch ngay trước đêm bầu cử – chỉ khác là ngày bầu cử sẽ chẳng bao giờ đến.

Đối với Jane, thời gian trong ngày được tính bằng số tranh bích họa và chương trình hoạt động, điều đó có nghĩa là người dân có cơ hội sáng tạo và thưởng thức nghệ thuật.

Khi tôi hỏi Jane về căn bệnh lupus ban đỏ, cô nói vẫn thường xuyên phải chịu đựng cơn đau. Đã có lần cô từng nói với một nhà báo: “Có những phút giây tôi bật khóc. Tôi không nghĩ tôi còn có thể đẩy tảng đá lên đồi.

Nhưng cảm giác thương thân thật vô nghĩa, vì vậy, tôi tìm cách lấy lại sức mạnh.” Tại sao? Bởi vì công việc của cô thú vị ư? Đó chỉ là điểm khởi đầu trong động cơ của Jane. Cô nói: “Mọi việc tôi làm đều là dịch vụ. Tôi cảm thấy được khuyến khích để làm việc đó. Đó là mệnh lệnh về khía cạnh đạo đức.” Cô tóm lại: “Nghệ thuật đã cứu rỗi loài người.”

Nhiều người bền bỉ đột phá khác đặt ra mục tiêu cao nhất, theo cách cụ

thể.

Ví dụ, chuyên gia phê bình rượu vang nổi tiếng Antonio Galloni đã nói với tôi: “Việc đánh giá rượu vang là điều tôi rất đam mê để chia sẻ với

người khác. Khi bước chân vào một nhà hàng, tôi muốn thấy trên

mỗi chiếc bàn có đặt sẵn một chai rượu vang sang trọng."

Antonio nói nhiệm vụ của ông là "giúp mọi người hiểu được khẩu vị của chính mình". Khi điều đó xảy ra, ông nói việc ấy như thể chiếc bóng đèn vừa tắt và ông muốn "làm cho hàng triệu bóng đèn đều tắt".

Vì vậy, đối với Antonio, sở thích đến trước – cha mẹ ông sở hữu một cửa hàng ăn và bán rượu vang khi ông còn nhỏ, và ông "luôn bị hấp dẫn bởi rượu vang ngay từ khi còn rất nhỏ"– song niềm đam mê của ông cũng được nâng lên nhiều lần bởi ý tưởng giúp đỡ người khác: "Tôi không phải là bác sĩ phẫu thuật thần kinh, tôi không chữa bệnh ung thư. Nhưng theo cách riêng của mình, tôi nghĩ tôi sẽ làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Tôi thức dậy mỗi sáng với một mục tiêu nhất định."

Vì vậy, xét về khía cạnh "bền bỉ", mục đích có nghĩa là "ý định góp phần nâng cao niềm hạnh phúc cho người khác".

***

Sau khi nghe những người bền bỉ đột phá nói nhiều lần rằng họ cảm thấy công việc của mình có liên quan sâu sắc tới người khác như thế nào, tôi quyết định phân tích mối liên quan này kỹ hơn. Chắc chắn, mục đích có thể gây ảnh hưởng, song nó tác động ở mức độ nào, liên quan đến những ưu tiên khác ra sao? Có lẽ, mục tiêu của mục đích cao nhất có thể mang tính ích kỷ chứ không phải là vị tha.

Aristotle là một trong những người đầu tiên cho rằng có ít nhất hai cách để theo đuổi hạnh phúc. Ông gọi cách thứ nhất là "cống hiến" – nó phù hợp với nội tâm tốt đẹp của một người – và cách thứ hai là "hưởng thụ"

– nghĩa là tập trung vào những trải nghiệm tích cực, trước mắt, mang tính cá nhân. Rõ ràng, Aristotle khẳng định sống hưởng thụ là thô sơ và tầm thường; ông đề cao cuộc sống cống hiến vì nó cao quý và thanh khiết.

Trên thực tế, cả hai cách tiếp cận hạnh phúc như vậy đều có những nguồn gốc đổi mới rất sâu sắc.

Một mặt, con người tìm kiếm khoái lạc vì những thứ mang lại sự thỏa mãn là những gì nâng cao cơ hội tồn tại của chính chúng ta. Ví dụ, nếu tổ tiên chúng ta không sốt sắng tìm kiếm cái ăn và khao khát

yêu đương, họ hẳn sẽ không thể sống lâu hoặc có nhiều con cháu đến vậy. Ở mức độ

nào đó, tất cả chúng ta, như Freud đã nói, đều bị dẫn dắt bởi "nguyên tắc khoái lạc".

Nói cách khác, con người đã tiến hóa trong việc tìm kiếm ý nghĩa và mục đích. Nói một cách sâu sắc nhất, chúng ta là những sinh vật xã hội. Vì động cơ liên kết và phục vụ người khác cũng thúc đẩy chúng ta tồn tại.

Thực ra là vì những người tích cực hợp tác thường tồn tại lâu hơn so với những người đơn độc. Xã hội phụ thuộc vào mối quan hệ liên cá nhân ổn định và bằng nhiều cách thức khác nhau, xã hội giúp chúng ta liên tục được ăn, tránh được rủi ro và bảo vệ chúng ta khỏi kẻ thù. Mong ước liên kết là nhu cầu cơ bản của con người, nó giống như nhu cầu tìm kiếm

khoái lạc của chúng ta.

Ở mức độ nào đó, tất cả chúng ta đều được lập trình để cống hiến và hưởng thụ. Nhưng mức độ tương ứng chúng ta dành cho hai kiểu hạnh phúc này lại rất khác nhau. Một số người quan tâm đến mục đích hơn sự

khoái lạc và ngược lại.

Để tìm hiểu động cơ của những cá nhân đột phá, tôi lựa chọn 16.000

người Mỹ và đề nghị họ làm bài kiểm tra Thang đo tính bền bỉ. Trong bảng hỏi, người tham gia đọc các câu hỏi về mục đích – ví dụ: "Việc tôi làm có ảnh hưởng đến xã hội?"– rồi cho biết mức độ phù hợp với họ. Họ

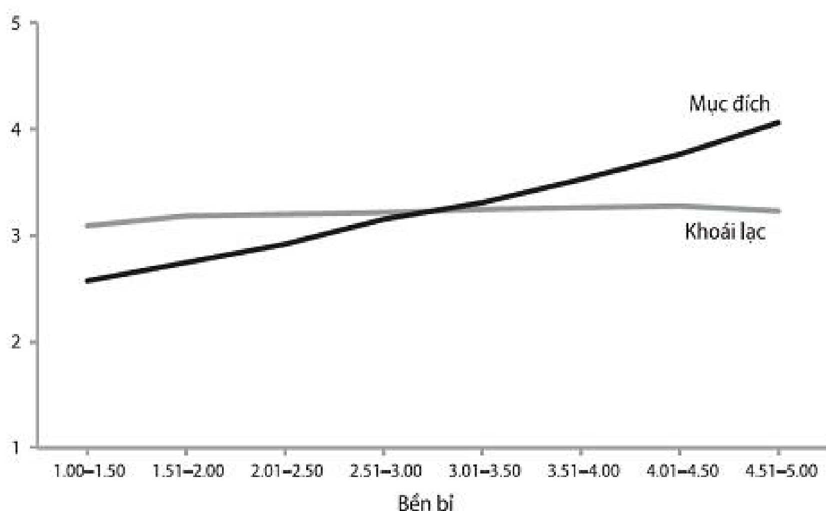
làm tương tự đối với cả 6 câu hỏi về tầm quan trọng của khoái lạc – ví dụ:

"Đối với tôi, cuộc sống tốt đẹp là cuộc sống có nhiều niềm vui." Dựa vào câu trả lời, chúng tôi chấm điểm theo thang điểm 1-5 để xác định mức độ

họ theo đuổi mục đích và khoái lạc.

Tiếp theo, tôi vẽ sơ đồ các số liệu từ công trình nghiên cứu với quy mô lớn này. Như bạn thấy, những người bền bỉ không phải là các thầy tu, họ

cũng không theo chủ nghĩa hưởng thụ. Xét về khía cạnh tìm kiếm khoái lạc, họ cũng giống bất kỳ ai; khoái lạc cũng quan trọng cho dù bạn bền bỉ như thế nào. Ngược lại, bạn có thể thấy người bền bỉ có động cơ mạnh mẽ hơn những người khác trong việc tìm kiếm cuộc đời có ý nghĩa và hướng về người khác. Điểm cao hơn ở các câu hỏi về mục đích tương ứng với điểm cao hơn ở Thang đo tính bền bỉ.



Ở đây, tôi không nói người bền bỉ đột phá là thánh nhân, song hầu hết những người bền bỉ đều thấy mục đích lớn trong cuộc đời họ có liên quan sâu sắc với thế giới bên ngoài con người họ.

Ý tôi là đối với hầu hết mọi người, mục đích là nguồn gốc lớn lao của động cơ. Có thể tồn tại một vài trường hợp ngoại lệ, song những trường hợp như vậy hoàn toàn có thể chứng minh cho nguyên tắc này.

***

Tôi còn quên gì không nhỉ?

Ồ, có thể nhóm mẫu của tôi chưa đề cập đến những tên khủng bố hoặc kẻ giết người hàng loạt. Đúng là tôi chưa hề phỏng vấn các nhà độc tài chính trị hoặc ông trùm mafia. Tôi đoán bạn có thể tranh luận rằng tôi đã bỏ qua cả một nhóm cá nhân đột phá mà mục đích của họ hoàn toàn mang tính cá nhân hoặc tệ hơn là có thể làm hại người khác.

Ở điểm này, tôi thừa nhận. Một phần thôi. Về lý thuyết, bạn có thể là

người bền bỉ chống lại loài người. Ví dụ, Adolf Hitler rõ ràng là một trong những cá nhân bền bỉ nhất. Ông ta cũng chứng minh rằng ý tưởng của mục đích có thể bị bóp méo. Hàng triệu người vô tội đã bị hành quyết dưới bàn tay của kẻ mị dân mà mục đích của hắn vẫn được tuyên truyền là góp phần vào hạnh phúc của người khác?

Nói cách khác, mục đích tích cực, vị tha không nhất thiết đòi hỏi phải kèm theo tính cách bền bỉ. Song, tôi phải thừa nhận có những kẻ thủ ác bền bỉ.

Nói chung, tôi lựa chọn các số liệu điều tra tôi đã thu thập được và những sự thật mà nhiều người bền bỉ đột phá đã nói trực tiếp với tôi. Vì vậy, mặc dù sở thích có ý nghĩa quan trọng đối với việc duy trì đam mê trong dài hạn, song mong ước kết nối với người khác, giúp đỡ người khác cũng quan trọng không kém.

Tôi đoán nếu bạn dành một phút để nhớ lại những lần thể hiện tốt nhất trong cuộc đời mình – khi bạn căng người trước thử thách, tìm kiếm sức mạnh để làm nhiệm vụ có vẻ bất khả thi – bạn sẽ nhận ra những mục đích bạn đạt được có liên quan theo cách này hay cách khác tới lợi ích của nhiều người khác.

Nói tóm lại, trên thế giới này có thể có những kẻ thủ ác bền bỉ nhưng nghiên cứu của tôi cho rằng số người anh hùng bền bỉ lớn hơn thế rất nhiều.

***

Quả thực, người may mắn là những người sở hữu mục đích cao nhất có tác động đến thế giới, bất kỳ điều gì họ làm cho dù là nhỏ hay lớn đều gây ảnh hưởng. Hãy xem câu chuyện ngụ ngôn về những người thợ nề

sau đây:

Có 3 người thợ nề được hỏi: “Anh đang làm gì vậy?”

Người thứ nhất trả lời: “Tôi đang xếp gạch.”

Người thứ hai trả lời: “Tôi đang xây nhà thờ.”

Người thứ ba trả lời: “Tôi đang xây ngôi nhà của Chúa.”

Người thợ thứ nhất có công việc. Người thứ hai có nghề nghiệp. Người thứ ba có tiếng gọi.

Nhiều người trong số chúng ta rất có thể là người thợ nề thứ ba, nhưng trên thực tế chúng ta chỉ tự nhận mình là người thứ nhất hoặc thứ hai mà thôi.

Giáo sư của Khoa Quản lý tại Đại học Yale, Amy Wrzesniewski, phát hiện thấy mọi người không hề gặp khó khăn khi nói cho bà biết họ là ai trong số ba người thợ nề. Theo trình tự câu chuyện vừa kể, nhiều người lao động nhận ra họ có:

Một công việc ("Tôi coi công việc của mình là một điều cần thiết trong cuộc đời, cũng như việc thở hoặc ngủ vậy.")

Một nghề nghiệp ("Tôi xem công việc của mình là bước đệm cho những công việc khác.")

Một tiếng gọi ("Công việc là một trong những điều quan trọng nhất cuộc đời tôi.")

Khi sử dụng phép đo này của Amy, tôi cũng phát hiện thấy có rất ít người lao động xem nghề nghiệp của họ là tiếng gọi. Không có gì là ngạc nhiên nếu biết những người có tiếng gọi có thái độ bền bỉ hơn những người lựa chọn "công việc" hay "nghề nghiệp" để mô tả công việc của mình.

Những người may mắn xem công việc là tiếng gọi – ngược lại với công việc và nghề nghiệp – nói rằng "công việc của tôi làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn". Nói chung, họ cảm thấy hài lòng nhất với công việc và cuộc sống của mình. Trong một nghiên cứu khác, những người cảm thấy công việc của họ là tiếng gọi có số ngày nghỉ ít hơn 1/3 so với những người cảm thấy công việc là một việc làm hoặc một nghề nghiệp.

Tương tự, một nghiên cứu gần đây với 982 nhân viên sở thú – một ngành mà 80% người lao động phải có bằng đại học và hưởng mức lương trung bình 25.000 đô-la – phát hiện thấy những người xem công việc của mình là tiếng gọi ("Làm việc với động vật dường như là tiếng gọi của cuộc sống đối với tôi") cũng cho biết họ có cảm nhận rõ ràng về mục đích ("Công việc của tôi khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn"). Nhân viên sở thú với tiếng gọi nghề nghiệp cũng sẵn sàng hy sinh thêm thời gian mà không yêu cầu được trả lương sau giờ làm để chăm sóc những con thú bị ốm.

Đồng thời, những nhân viên đó cũng bày tỏ cảm nhận về nghĩa vụ đạo

đức ("Tôi có nghĩa vụ mang đến sự chăm sóc tốt nhất cho các con

vật”).

***

Tôi sẽ chỉ cho các bạn một điều hiển nhiên: Chẳng có gì là “sai” nếu bạn không có tham vọng nghề nghiệp nào khác ngoài việc kiếm sống. Nhưng đa số chúng ta muốn nhiều hơn thế. Đây là kết luận của nhà báo Studs Terkel khi phỏng vấn hơn 100 người thuộc nhiều ngành nghề khác nhau vào những năm 1970.

Không ngạc nhiên khi Terkel phát hiện có rất ít người lao động thừa nhận công việc của họ là tiếng gọi. Nhưng không thiếu người muốn tìm được tiếng gọi. Terkel kết luận, tất cả chúng ta, đều đang tìm kiếm “ý nghĩa hàng ngày cũng như miếng cơm hàng ngày… cho giá trị của cuộc đời chứ không phải một tuần từ thứ Hai đến thứ Sáu đang chết mòn”.

Cảm giác mất hết hy vọng khi phải dành phần lớn thời gian trong ngày làm điều gì đó không có mục đích rõ ràng được thể hiện qua câu chuyện của Nora Watson, một nhà văn 28 tuổi hiện đang làm việc cho một công ty xuất bản về y tế. Cô nói với Terkel: “Đa số chúng ta đang tìm kiếm tiếng gọi chứ không phải việc làm. Chẳng có gì làm tôi vui hơn việc làm có ý nghĩa đối với tôi đến mức tôi còn mang việc về nhà để làm.” Tuy nhiên, cô cho biết cô làm việc thực sự khoảng 2 tiếng mỗi ngày và dành phần thời gian còn lại để giả vờ như làm việc. “Tôi là người duy nhất cố

gắng tránh giao tiếp với mọi người. Tôi hạn chế làm việc nhiều nhất có thể.”

Đến cuối buổi phỏng vấn, Nora nói: “Tôi nghĩ tôi không có tiếng gọi – tại thời điểm này – trừ việc là chính mình. Nhưng chẳng ai trả tiền để bạn là chính mình, vì vậy, tôi đang có mặt ở cơ quan này – tại giây phút này…”

Trong quá trình nghiên cứu, Terkel gặp “một vài người hạnh phúc, họ là những người tìm thấy niềm vui từ công việc hàng ngày”. Từ quan điểm của người ngoài, những người có tiếng gọi không phải lúc nào cũng làm trong những ngành nghề phù hợp với mục đích hơn so với Nora. Một người là thợ xây, một người là thợ đóng sách và Roy Schmidt, một nhân viên môi trường 58 tuổi. Ông nói với Terkel, công việc của ông cực kỳ

nặng nhọc, bẩn thỉu và nguy hiểm. Ông biết đa phần những nghề nghiệp khác, trong đó có cả công việc văn phòng ông từng làm trước

đây, được coi là hấp dẫn đối với mọi người. Tuy nhiên, ông nói: “Dù sao tôi cũng không coi thường công việc tôi làm… Đó là công việc có ý nghĩa đối với xã hội.”

Ngược lại lời kết của Nora trong buổi phỏng vấn với Roy: “Tôi được một ông bác sĩ kể cho nghe một câu chuyện. Nhiều năm trước đây ở Pháp…

nếu bạn không ủng hộ nhà vua, họ sẽ bắt bạn làm công việc hèn kém nhất, đó là thu gom rác thải trên đường phố Paris – đường phố hồi ấy quả là bãi chiến trường. Một vị bá tước đã vi phạm luật lệ này, vì vậy, họ

bắt ông phải chấp hành hình phạt quét rác. Tuy nhiên, vị bá tước đã làm việc đó tuyệt vời đến mức ông còn được khen ngợi. Đây là câu chuyện đầu tiên tôi từng được nghe về nghề thu gom rác thải, nó đã chứng minh công việc này thực sự có ý nghĩa.”

***

Còn trong câu chuyện ngụ ngôn về những người thợ nề, họ đều có nghề

nghiệp nhưng kinh nghiệm chủ quan của họ – tức là cách mà họ nhìn nhận công việc của mình – không khác nhau mấy.

Tương tự, nghiên cứu của Amy cho rằng tiếng gọi ít có ảnh hưởng đến các mô tả công việc chính thống. Trong thực tế, cô tin bất kỳ nghề nghiệp nào cũng có thể là việc làm, nghề nghiệp hoặc tiếng gọi. Ví dụ, khi nghiên cứu về nghề thư ký, ban đầu cô nghĩ rất ít người cho rằng công việc của họ là tiếng gọi. Khi thu thập dữ liệu, cô phát hiện thấy số lượng thư ký cho rằng họ có việc làm, nghề nghiệp hoặc tiếng gọi là bằng nhau – một tỷ lệ tương ứng mà cô phát hiện ở các nhóm mẫu khác.

Amy kết luận một số nghề không nhất thiết phải là việc làm, là nghề

nghiệp, hay tiếng gọi. Ngược lại, vấn đề nằm ở chỗ người lao động tin rằng việc đặt viên gạch tiếp theo đường chỉ là điều gì đó cần phải làm, hoặc ngược lại, là cái gì đó dẫn đến sự thành công tiếp theo của cá nhân hoặc cuối cùng là công việc kết nối cá nhân với điều gì đó lớn lao hơn bản thân.

Tôi đồng ý. Cách bạn đánh giá công việc của mình như thế nào quan trọng hơn chức danh nghề nghiệp bạn có.

Điều này có nghĩa là bạn có thể chuyển từ việc làm sang nghề nghiệp rồi tiến tới tiếng gọi mà không cần đổi nghề.

Gần đây tôi hỏi Amy: “Cô nói gì với mọi người khi họ xin cô lời khuyên?”

Cô trả lời: “Nhiều người cho rằng điều họ cần làm là tìm ra tiếng gọi cho mình. Tôi nghĩ cảm giác lo âu xuất phát từ giả thuyết cho rằng tiếng gọi giống như phép màu, nó vẫn luôn tồn tại để bạn phát hiện ra.”

Tôi thấy đó cũng là cách khiến người ta quan niệm chưa đúng về sở thích.

Họ không nhận ra họ cần đóng vai trò tích cực trong việc phát triển và nâng cao sở thích.

Cô nói với những người tìm kiếm lời khuyên: “Tiếng gọi không phải là cái gì đó đã phát triển hoàn thiện mà bạn phát hiện ra. Nó năng động hơn rất nhiều. Bất kỳ điều gì bạn làm – cho dù bạn là quản gia hay CEO

– bạn cũng luôn nhìn vào việc mình làm và hỏi nó có liên quan gì tới người khác, liên quan gì tới tổng thể, nó có thể là cách bày tỏ những giá trị sâu sắc nhất của bạn.”

Nói cách khác, người thợ nề từng nói: “Tôi đang xếp gạch” có thể đến một lúc nào đó sẽ nhận ra “Tôi đang xây ngôi nhà của Chúa”.

***

Theo quan sát của Amy, một người làm cùng một công việc ở những thời điểm khác nhau có thể nghĩ đó là việc làm, nghề nghiệp, hoặc tiếng gọi như Joe Leader chẳng hạn.

Joe hiện là Phó Giám đốc Sở Giao thông thành phố New York. Về cơ bản, anh là kỹ sư trưởng phụ trách hệ thống tàu điện ngầm của thành phố.

Anh đảm nhận khối lượng công việc ngoài sức tưởng tượng của bất kỳ ai.

Hàng năm, có hơn 1,7 triệu chuyến tàu đi lại trong hệ thống tàu điện ngầm của thành phố này, đây là hệ thống tàu điện ngầm nhộn nhịp nhất nước Mỹ. Toàn hệ thống có 469 nhà ga. Nằm nối đuôi nhau, các

đường ray của hệ thống tàu điện ngầm vươn tới mọi ngả đường của thành phố

Chicago.

Chàng thanh niên Leader không đi tìm tiếng gọi. Anh tìm cách trả nợ

khoản vay từ hồi đi học.

Anh nói: “Khi tốt nghiệp đại học, mối quan tâm lớn nhất của tôi là tìm được việc làm. Bất kỳ công việc nào. Sở Giao thông đến trường tôi để

tuyển kỹ sư và tôi đã trúng tuyển.”

Chàng thực tập sinh Leader được phân công làm việc trên đường ray.

“Tôi quăng người xuống đường ray, kéo thanh giằng, xử lý cáp ở đường ray số 3.”

Không phải ai cũng thấy công việc này thú vị nhưng Joe thì khác: “Tôi thấy vui. Khi tôi mới đi làm còn tất cả các bạn tôi đều làm kinh doanh hoặc IT, chúng tôi thường ra ngoài và chỉ trở về nhà từ quán bar vào buổi tối, họ thường chạy lên rồi chạy xuống sân ga và hỏi: ‘Joe, cái này là gì?

Cái kia là gì?’ Tôi đã trả lời họ: ‘Đó là cái ngắt điện của đường ray số 3, đó là mối ray cách điện.’ Đối với tôi, điều đó thật thú vị.”

Như vậy, sở thích là hạt giống ươm mầm cho đam mê.

Chẳng bao lâu sau, Joe còn làm rất nhiều việc mà anh thấy say mê. Khi niềm vui cùng kinh nghiệm được nâng tầm và khi hiểu rõ bản thân hơn, anh bắt đầu muốn gắn bó lâu dài với nghề kỹ thuật vận tải. “Vào những ngày nghỉ, tôi mang quần áo xuống tiệm giặt là. Cô biết những cái bàn lớn để gấp quần áo chứ? Tất cả những người phụ nữ thường cười vì tôi còn mang theo cả bản vẽ kỹ thuật, trải nó ra bàn rồi làm việc. Tôi thực sự

thích công việc đó.”

Trong vòng một năm, Joe bắt đầu có cái nhìn khác về công việc. Đôi khi, anh ngắm nghía chiếc bu-lông hoặc đinh tán rồi chợt nhận thấy một đồng nghiệp nào đó đã lắp nó vào cách đây tới vài thập kỷ, nó vẫn đang ở đây, ngay chỗ ấy, giúp các toa tàu chạy và giúp mọi người đến nơi họ

cần.

Anh nói: “Tôi bắt đầu cảm thấy hình như mình đang đóng góp cho xã hội. Tôi đã hiểu tôi có trách nhiệm đưa mọi người đi lại mỗi ngày. Rồi khi trở thành người quản lý dự án, tôi không còn làm những công việc lắp đặt lớn như vậy nữa – chị biết đấy, 100 tấm pa-nô hoặc cả bộ liên khóa (nối các biển hiệu) – và tôi biết thành quả công việc của chúng tôi sẽ tồn tại trong 30 năm tới. Đó là khi tôi cảm thấy mình có nghề nghiệp hoặc tôi sẽ nói mình có tiếng gọi.”

Khi nghe Joe Leader kể về công việc của mình, bạn có thể thắc mắc liệu sau một năm, nếu không thấy công việc là tiếng gọi, thì bạn có nên từ bỏ

hy vọng không? Với các học viên MBA, Amy Wrzesniewski thấy nhiều người dành một vài năm cho công việc của mình rồi kết luận đó không

thể là niềm đam mê suốt đời của họ.

Bạn có thể cảm thấy dễ chịu khi biết Michael Baime còn mất nhiều thời gian hơn thế.

Michael là Giáo sư Nội khoa tại Đại học Pennsylvania. Bạn có thể nghĩ

tiếng gọi của ông là trị bệnh và giảng dạy. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng một phần. Michael có một niềm đam mê, đó là đem lại hạnh phúc thông qua thiền. Ông đã dành nhiều năm tích hợp sở thích cá nhân với thiền để giúp đỡ mọi người sống khỏe mạnh hơn, hạnh phúc hơn. Chỉ đến khi sở thích và mục đích hòa quyện với nhau, ông mới thực sự cảm thấy mình đã làm đúng sứ mệnh khi sống trên cõi đời này.

Tôi hỏi Michael rằng ông bắt đầu quan tâm tới thiền như thế nào, ông đã kể về tuổi trẻ của mình: “Tôi nhìn lên bầu trời. Điều kỳ lạ nhất đã xảy ra. Tôi cảm thấy mình thực sự lạc giữa bầu trời này. Tôi cảm nhận được sự mở mang, như thể tôi đang trở nên rộng lớn hơn. Đó là trải nghiệm đẹp nhất tôi từng có.”

Sau này, Michael phát hiện ra ông có thể làm được điều đó bằng cách chú ý tới suy nghĩ của mình. Ông nói: “Tôi bị ám ảnh. Tôi không biết gọi nó là gì nhưng tôi sẽ luôn làm điều đó.”

Nhiều năm sau, khi đang lang thang trong cửa hàng sách với mẹ, Michael bất chợt tìm được cuốn sách mô tả chính xác trải nghiệm

của mình. Cuốn sách của Alan Watts, một nhà triết học người Anh, viết về

thiền hay tịnh tâm cho độc giả phương Tây từ rất lâu trước khi nó trở

thành một trào lưu.

Nhờ sự động viên của cha mẹ, Michael tham gia các lớp "thiền" trong suốt những năm trung học và đại học. Đến gần thời điểm tốt nghiệp, ông phải đưa ra được định hướng nghề nghiệp. Thiền chuyên nghiệp không phải là một công việc toàn thời gian. Vì vậy, ông quyết định trở thành bác sĩ.

Sau nhiều năm theo học trường y, Michael mới thú nhận với một giáo viên dạy thiền rằng: "Đây không thực sự là điều tôi muốn làm. Đây chưa phải là tôi." Y học quan trọng nhưng nó không phù hợp với những sở

thích cá nhân sâu thẳm nhất của ông lúc ấy. Thầy giáo nói: "Hãy ở lại đây. Cậu sẽ giúp thêm được nhiều người nếu cậu trở thành bác sĩ."

Michael đã ở lại.

Sau khi hoàn thành chương trình học, Michael nói: "Tôi không biết mình thực sự muốn làm gì. Đúng như kiểu giậm chân tại chỗ, tôi đăng ký thực tập nội trú trong năm nhất."

Rồi ông hết sức ngạc nhiên khi thấy mình thích làm bác sĩ. "Đó là một cách hợp lý để giúp ích cho mọi người. Nó không giống như ở trường y, tức là không giúp mọi người như kiểu mổ tử thi và ghi nhớ Chu trình Krebs22". Rất nhanh chóng, ông chuyển từ vị trí thực tập nội trú thành nghiên cứu sinh quản lý phòng mạch, rồi thành trợ lý Giám đốc Chương trình Thực tập Nội trú và cuối cùng là Giám đốc Bệnh viện Nội khoa.

22 Chu trình Krebs là một chuỗi phản ứng hóa học được sử dụng bởi các sinh vật hiếu khí để giải phóng năng lượng được lưu trữ thông qua oxy hóa khử axetyl-CoA bắt nguồn từ các carbohydrate, chất béo và protein thành adenosine triphosphate (ATP) và carbon dioxide. (BTV) Tuy nhiên, y học vẫn chưa thực sự là điều Michael coi là tiếng gọi.

"Khi làm việc, tôi nhận thấy điều bệnh nhân thực sự cần không phải là kê thêm một đơn thuốc hoặc ghi phiếu chỉ định chụp X-quang mà

thực sự là điều tôi muốn làm cho chính mình kể từ khi còn là đứa trẻ. Điều nhiều bệnh nhân cần là dừng lại, hít thở và kết nối đầy đủ với cuộc sống của họ.”

Phát hiện này đã dẫn dắt Michael mở lớp thiền cho các bệnh nhân mắc bệnh nặng vào năm 1992. Sau đó, ông tiếp tục mở rộng chương trình; cũng trong năm này, dạy thiền trở thành nghề chính thức. Cho đến nay, có tới 15.000 bệnh nhân, y tá và bác sĩ được đào tạo về thiền.

Gần đây, tôi đề nghị Michael giảng về thiền cho các giáo viên địa phương.

Trong buổi nói chuyện, ông bước lên bục giảng và nhìn chăm chú vào các học viên. Ông nhìn vào mắt của từng người trong toàn bộ 70 giáo viên tham dự, họ đã dành cả chiều Chủ nhật để lắng nghe những điều ông nói. Ông dừng lại một lúc lâu.

Rồi sau đó, với nụ cười rạng rỡ, tôi chỉ có thể nói như vậy, ông bắt đầu nói: “Tôi có tiếng gọi.”

***

Lần đầu tiên tôi chứng kiến sức mạnh của đam mê có chủ đích là khi tôi 21 tuổi.

Vào mùa xuân năm thứ nhất tại trường đại học, tôi đến trung tâm dịch vụ việc làm để tìm việc làm hè. Lật từng trang cuốn thông tin đóng gáy bằng ba vòng sắt lớn với dòng chữ DỊCH VỤ CỘNG ĐỒNG MÙA HÈ dán bên ngoài, tôi bắt gặp chương trình với tên gọi Nhịp cầu ngày hè. Chương trình này tuyển các sinh viên đại học làm thiết kế để dạy các lớp bổ sung kiến thức trong hè cho học sinh trung học cơ sở có học lực yếu.

Dạy hè cho học sinh có vẻ là ý tưởng hay, tôi nghĩ. Tôi có thể dạy sinh học và sinh thái học. Tôi sẽ chỉ cho các em biết cách làm lò nướng năng lượng mặt trời bằng lá thiếc và bìa các-tông. Chúng tôi sẽ nướng bánh mỳ kẹp xúc xích. Nghe có vẻ rất thú vị.

Tôi đã không nghĩ, trải nghiệm này rồi sẽ thay đổi mọi thứ.

Tôi đã không nghĩ, chắc chắn, bạn chủ đích làm việc đó bây giờ chứ

không phải về lâu dài.

Tôi đã không nghĩ, bạn sẽ phát hiện ra sức mạnh của mục tiêu.

Thú thực tôi không thể kể cho bạn nhiều về mùa hè đó. Quá nhiều chi tiết tôi đã quên. Tôi chỉ nhớ sáng sáng tôi dậy từ trước bình minh kể cả

ngày cuối tuần để chuẩn bị đi dạy. Tôi nhớ tôi đã thức rất khuya để làm việc. Tôi nhớ từng học sinh và những giờ phút dạy học. Tuy nhiên, tôi

không nhận ra điều ấy cho đến tận khi trở về nhà, dành một phút để nhìn lại những gì đã xảy ra. Tôi thoáng nhận ra sự kết nối giữa học sinh với giáo viên có thể là sự thay đổi cuộc đời đối với cả hai.

Khi quay lại trường vào mùa thu, tôi tìm kiếm những sinh viên khác từng dạy trong các chương trình Nhịp cầu ngày hè. Một trong những sinh viên đó là Philip King, sống cùng ký túc xá với tôi. Cũng như tôi, cậu thấy phải bắt đầu chương trình Nhịp cầu ngày hè khác càng nhanh càng tốt. Ý

tưởng này quá hấp dẫn. Chúng tôi không thể không bắt tay làm thử.

Chúng tôi không có tiền, không biết cách bắt đầu chương trình phi lợi nhuận, không có quan hệ và trong trường hợp của tôi, chẳng có gì ngoài sự hoài nghi và lo lắng từ cha mẹ, họ cố thuyết phục tôi rằng đó là một cách cực kỳ dại dột để sử dụng những gì mà Havard đã dạy tôi.

Tuy Philip và tôi chẳng có gì nhưng chúng tôi có mục đích.

Khi ai đó bắt đầu gây dựng một tổ chức từ con số 0, họ có thể chia sẻ với bạn rằng có hàng triệu việc lớn nhỏ phải làm mà lại chẳng có cuốn sổ tay hướng dẫn nào. Nếu Philip và tôi đang làm một việc hoàn toàn chỉ vì nó thú vị thì chúng tôi hẳn không thể tiếp tục được. Nhưng vì chương trình này nằm trong khối óc và trái tim của chúng tôi, vì nó rất quan trọng đối với các học sinh nên nó đã truyền cho chúng tôi lòng dũng cảm và năng lượng mà trước đó chúng tôi chưa từng biết đến.

Philip và tôi gõ cửa từng doanh nghiệp nhỏ và các nhà hàng ở Cambridge để xin tài trợ. Chúng tôi kiên trì chờ đợi dù có khi phải đợi vài tiếng cho

đến khi quản lý các doanh nghiệp này có thời gian tiếp chúng tôi.

Chúng tôi làm mọi thứ phải làm – chúng tôi không làm vì mình mà vì lý do lớn lao hơn.

Hai tuần sau khi Philip và tôi tốt nghiệp, chúng tôi khai mạc chương trình. Mùa hè đó, có 7 học sinh trung học và sinh viên đại học đã biết dạy học là như thế nào. 30 học sinh cả nam và nữ lớp 5 đã biết phải dành kỳ

nghỉ hè để học tập, nghiên cứu, làm việc chăm chỉ là như thế nào và –

mặc dù trước đó việc này là bất khả thi song thực sự các em đã làm được

– tìm thấy niềm vui.

Đó là câu chuyện cách đây hơn 20 năm. Bây giờ, chương trình với tên gọi Breakthrough Greater Boston đã vượt xa những gì Philip và tôi tưởng tượng, là chương trình giáo dục miễn phí, kéo dài quanh năm cho hàng trăm học sinh mỗi năm. Cho đến nay, đã có hơn 1.000 nam nữ thanh niên từng tham gia giảng dạy trong chương trình, nhiều người trong số

họ đã theo đuổi nhiều vị trí nghề nghiệp khác nhau, toàn thời gian trong ngành giáo dục.

Nhịp cầu ngày hè đã dẫn tôi đến với nghề giảng dạy. Giảng dạy đã dẫn dắt tôi đến với mối quan tâm suốt đời trong việc giúp đỡ trẻ em để chúng làm được nhiều điều hơn cho cuộc sống của mình so với những gì các em có thể mơ ước.

Tuy nhiên…

Đối với tôi, dạy học thôi chưa đủ. Điều vẫn còn thiếu là cô gái bé nhỏ

trong tôi, cô bé yêu khoa học, bị cuốn hút bởi khoa học con người, rồi đến khi 16 tuổi và có cơ hội dạy lớp bồi dưỡng kiến thức trong hè đã lựa chọn

– trong số tất cả các môn học có trong chương trình – tâm lý học.

Khi viết cuốn sách này, tôi nhận ra mình còn nghi hoặc về mối quan tâm của bản thân ở tuổi trưởng thành, sau đó xác định được mục đích ở tuổi 20, khi ở tuổi 30 với trải nghiệm cùng kinh nghiệm để nói rằng mục đích cao nhất, mục đích suốt đời đã và sẽ là như vậy cho đến hơi thở cuối cùng là: Sử dụng tâm lý học để giúp trẻ em phát triển.

***

Lý do khiến cha tôi thất vọng về chương trình Nhịp cầu ngày hè là vì ông rất yêu tôi. Ông nghĩ tôi sẽ hy sinh hạnh phúc của mình vì hạnh phúc của những người khác.

Ngoài ra, về mặt nguyên tắc, hai khái niệm bền bỉ và mục đích có thể xung đột với nhau. Làm thế nào bạn có thể chỉ tập trung vào mục đích cao nhất nhưng vẫn có tầm nhìn rộng để lo lắng cho một ai đó khác? Nếu bền bỉ là tích lũy được thật nhiều mục đích để phục vụ cho một mục tiêu cá nhân riêng lẻ thì những người khác sẽ tham gia vào bức tranh chung này như thế nào?

Đồng nghiệp Adam Grant của tôi, Giáo sư trường Wharton, nói: “Đa số mọi người đều cho rằng động cơ cá nhân và động cơ vì người khác là hai mặt đối lập của quá trình liên tục. Tuy nhiên, tôi phát hiện thấy hai yếu tố này hoàn toàn độc lập với nhau. Bạn có thể không có động cơ nào hoặc có thể có cả hai.”

Nghiên cứu của Adam đã chứng minh các lãnh đạo và nhân viên, những người có cả mối quan tâm cá nhân và xã hội làm việc tốt hơn trong dài hạn so với những người chỉ thuần túy có động cơ cá nhân.

Ví dụ, một lần Adam hỏi những người lính cứu hỏa trong thành phố: “Tại sao các anh lại làm công việc này?” Sau đó, ông theo dõi thời gian làm việc ngoài giờ của họ trong hai tháng tiếp theo với hy vọng những người lính có động cơ giúp người khác là người bền bỉ nhất. Nhưng nhiều người trong số họ, những người có động cơ giúp đỡ người khác, có thời gian làm việc ngoài giờ ít hơn. Tại sao?

Họ thiếu động cơ thứ hai: Mối quan tâm xuất phát từ công việc. Chỉ khi họ yêu thích công việc thì mong muốn giúp đỡ người khác mới khiến họ cố gắng hơn. Trong thực tế, những người lính cứu hỏa có động cơ xã hội (“Bởi vì tôi muốn giúp người khác bằng chính công việc của mình”) và quan tâm thực sự đến công việc của mình (“Bởi vì tôi thích nó”) có thời gian làm việc ngoài giờ mỗi tuần cao hơn khoảng 50% so với các đồng nghiệp.

Adam cũng đặt ra câu hỏi này – Tại sao anh/chị lại làm công việc

này? –

với 140 người gây quỹ tại một tổng đài ở một trường đại học công lập, ông nhận thấy kết quả cũng gần giống vậy. Chỉ những người gây quỹ

hướng tới xã hội nhiều hơn và chỉ những ai thấy gắn bó với công việc mới thực hiện nhiều cuộc gọi hơn và do vậy, họ kêu gọi được nhiều tiền hơn

cho trường.

Các chuyên gia tâm lý phát triển như David Yeager và Matt Bundick cũng phát hiện thấy kết quả tương tự ở thanh niên. Ví dụ, trong một nghiên cứu, David phỏng vấn khoảng 100 thanh niên, đề nghị họ cho ông biết khi nhiều tuổi hơn, họ muốn trở thành người như thế nào và lý do tại sao.

Một số nói về tương lai của họ với định hướng cá nhân rõ ràng (“Tôi muốn trở thành nhà thiết kế thời trang vì đó là công việc thú vị… Điều quan trọng… là bạn thực sự yêu [nghề]”).

Những người khác chỉ nhắc đến động cơ vì người khác (“Tôi muốn trở

thành bác sĩ. Tôi muốn giúp mọi người…”).

Và cuối cùng, một số thanh niên đề cập đến cả động cơ cá nhân và động cơ vì người khác: “Nếu là nhà sinh học biển, tôi sẽ thúc đẩy để mọi thứ

được sạch sẽ… Tôi sẽ chọn một nơi nào đó để đến giúp đỡ, chẳng hạn như

bể sinh vật cảnh… Tôi luôn thích ngắm những con cá bơi lội trong bể vì chúng trông thật tự do.”

Hai năm sau, những thanh niên đề cập đến cả động cơ cá nhân và động cơ vì người khác đều đánh giá việc học có ý nghĩa cá nhân hơn so với các bạn cùng lớp chỉ nói đến một trong hai loại động cơ.

***

Nhiều cá nhân bền bỉ đột phá mà tôi từng phỏng vấn cho biết họ không

thể đoán định trước con đường sẽ dẫn họ đến với đam mê có chủ đích và hấp dẫn.

Aurora và Franco Fonte là hai doanh nhân người Úc sở hữu công ty cung cấp dịch vụ với 2.500 nhân viên và thu được hơn 130 triệu đô-la doanh thu mỗi năm.

27 năm trước, Aurora và Franco Fonte là đôi vợ chồng mới cưới với hai bàn tay trắng. Họ nảy ra ý tưởng kinh doanh nhà hàng nhưng không có đủ tiền để khai trương. Vì vậy, họ làm nhân viên vệ sinh cho các trung tâm thương mại và tòa nhà văn phòng nhỏ – không phải do tiếng gọi nào mà chỉ để thanh toán các hóa đơn.

Không lâu sau, họ có bước ngoặt về tham vọng nghề nghiệp. Họ có thể

nhìn thấy tương lai tươi sáng từ việc bảo dưỡng chứ không phải dịch vụ

kinh doanh nhà hàng. Cả hai cùng làm việc cật lực, 8 tiếng mỗi ngày trong tuần, đôi khi họ vừa địu con vừa cọ rửa sàn nhà vệ sinh cho khách như thể đấy là nhà mình.

Trải qua nhiều thời điểm thăng trầm – rất nhiều – Franco nói với tôi:

“Chúng tôi luôn kiên trì. Chúng tôi không từ bỏ vì bất kỳ rào cản nào.

Không gì có thể làm chúng tôi thất bại.”

Tôi thú nhận với Aurora và Franco rằng tôi khó có thể hình dung ra được việc cọ rửa nhà vệ sinh – hay thậm chí gây dựng công ty với giá trị nhiều triệu đô-la chuyên về cọ rửa nhà vệ sinh – lại có thể là tiếng gọi.

Aurora giải thích với giọng nói đầy cảm xúc: “Không phải là việc cọ rửa đâu. Đó thực chất là việc gây dựng điều gì đó. Đó là vì khách hàng và chúng tôi giải quyết vấn đề của họ. Trên hết đó là những con người tuyệt vời – họ có những tâm hồn lớn lao nhất, chúng tôi cảm thấy có trách nhiệm lớn đối với họ.”

***

Theo chuyên gia tâm lý học phát triển của trường Standford, Bill Damon, định hướng vượt ra ngoài phạm vi cá nhân như vậy có thể và nên được nuôi dưỡng. Giờ đây, ở thập kỷ thứ 5 trong sự nghiệp

đáng ngưỡng mộ

của mình, Bill nghiên cứu việc thanh niên học cách sống như thế nào để

vừa tốt cho cá nhân họ vừa có ích cho cộng đồng. Nghiên cứu về mục đích là tiếng gọi đối với ông.

Theo lời Bill, mục đích là câu trả lời cuối cùng đối với câu hỏi "Tại sao?

Tại sao anh/chị đang làm việc này?"

Bill đã rút ra được điều gì về nguồn gốc của mục đích?

Ông chia sẻ: "Xem hết bộ dữ liệu này đến bộ dữ liệu khác, tôi đều thấy có một mô-típ chung. Đó là ai ai cũng có một tia sáng. Và đó chính là sự

khởi đầu của mục đích. Tia sáng là điều gì đó anh/chị quan tâm."

Tiếp theo, bạn hãy quan sát một người có mục đích rõ ràng. Đó có thể là người thân trong gia đình hay một nhà chính trị. Việc họ là ai không quan trọng, thậm chí mục đích có liên quan gì đến việc sau này trẻ sẽ làm

gì thì cũng chẳng thành vấn đề. Bill giải thích: "Cái thực sự có ảnh hưởng là ai đó chứng minh có thể hoàn thành nhiệm vụ thay cho những người khác."

Trên thực tế, ông không thể nhớ ra trường hợp cụ thể nào mà sự phát triển của mục đích lại không gắn liền với những quan sát về một mẫu người có chủ đích ngay từ khi còn nhỏ. Ông nói: "Tốt nhất, trẻ em nên được biết cuộc sống có mục đích khó khăn như thế nào – tất cả sự ức chế, căng thẳng và rào cản – nhưng nó cũng có thể rất dễ chịu."

Tiếp theo đó là sự khám phá như Bill nói. Một khi đã phát hiện ra vấn đề

tồn tại, người ta cần phải giải quyết nó. Người ta có thể phát hiện ra theo nhiều cách. Đôi khi là qua sự mất mát cá nhân hoặc nghịch cảnh.

Nhưng thấy một ai đó cần sự giúp đỡ của chúng ta thôi thì chưa đủ, Bill muốn nhiều hơn nữa. Mục đích đòi hỏi sự khám phá lần thứ hai:

“Cá nhân tôi có thể tạo nên sự khác biệt.” Ông nói, sự tin tưởng mạnh mẽ và ý định thực hiện hành động đã giải thích lý do tại sao việc quan sát hình mẫu thực hiện mục đích lại quan trọng. “Bạn phải tin những nỗ lực của bạn sẽ không vô ích.”

***

Kat Cole là hình mẫu về con người bền bỉ đột phá được thúc đẩy bởi mục đích theo đuổi.

Tôi gặp Kat khi cô 35 tuổi, lúc đó đang là Chủ tịch của chuỗi nhà hàng

bánh ngọt Cinnabon. Nếu bạn nghe câu chuyện của cô mà không đánh giá lại mình qua câu chuyện ấy, bạn hẳn sẽ cho rằng đó là câu chuyện

“thành công từ đôi bàn tay trắng”, nhưng nếu bạn muốn hiểu và chú ý, bạn sẽ thấy vấn đề hoàn toàn khác, đó là: “từ đói nghèo đến mục tiêu”.

Kat phản ánh chính xác đạo đức nghề nghiệp của mẹ cô và mong ước sâu sắc của cô là được giúp đỡ mọi người.

Trước khi đề cập đến động cơ của Kat, chúng ta hãy xem xét quá trình thăng tiến phi thường ngay trong công ty của cô. Hồ sơ xin việc của Kat bắt đầu rất khiêm tốn với việc bán quần áo tại một trung tâm mua sắm địa phương lúc 15 tuổi. Cô trở thành bồi bàn ở Hooters khi 18 tuổi, chỉ

một năm sau, cô được đề nghị tham gia mở nhà hàng Hooters đầu tiên ở

Úc. Rồi đến Ditto ở thành phố Mexico, Bahamas và Argentina. 22 tuổi, cô quản lý chuỗi 10 nhà hàng. 26 tuổi, cô trở thành Phó Chủ tịch tập đoàn.

Là thành viên của nhóm điều hành, Kat góp phần mở rộng nhượng quyền thương mại Hooters tới hơn 400 địa điểm ở 28 quốc gia. Khi công ty này được một công ty cổ phần tư nhân mua lại, lúc đó Kat 32 tuổi và có chuỗi thành tích ấn tượng đến mức thương hiệu Cinnabon đã mời cô vào vị trí Chủ tịch. Dưới sự điều hành của Kat, lượng bán hàng của Cinnabon tăng nhanh hơn bao giờ hết trong vòng 10 năm qua, và trong 4 năm, doanh thu của công ty đã vượt trên 1 tỷ đô-la.

Bây giờ, chúng ta hãy xem điều gì đã tạo nên dấu ấn của Kat.

Trong những ngày đầu Kat mới làm bồi bàn ở Hooters, những đầu bếp ở

đây thường bỏ về giữa ca. Cô kể với tôi: "Vì vậy, tôi đã quay trở lại cùng

với người quản lý và giúp ông ấy nấu ăn để kịp phục vụ thực khách."

Tại sao?

"Trên hết, tôi sống được là nhờ tiền boa. Nhờ đó, tôi có tiền thanh toán các hóa đơn của mình. Nếu mọi người không được phục vụ, họ sẽ không thanh toán và chắc chắn sẽ không để lại tiền boa. Thứ hai, tôi tò mò muốn xem liệu tôi có thể làm việc đó được không. Và thứ ba, tôi muốn là người có ích."

Tiền boa và sự tò mò là những động cơ hết sức cá nhân, nhưng muốn trở

thành người có ích lại là động cơ hướng tới người khác. Đây là ví dụ về

hành động đơn lẻ – đứng sau lò nướng để làm thức ăn cho tất cả các khách hàng đang đợi – đem lại lợi ích cho cá nhân và những người xung quanh cô.

Việc tiếp theo mà Kat biết là công tác đào tạo nhân viên nhà bếp và hỗ

trợ các hoạt động hậu cần. "Rồi một hôm, nhân viên phục vụ quầy cần phải về sớm, rồi điều tương tự lại xảy ra. Một ngày khác, người quản lý xin nghỉ, tôi lại biết quản lý ca trực. Tôi không chỉ làm các công việc đó mà còn trở thành người đào tạo để huấn luyện tất cả các vị trí cho người khác."

Làm một việc người khác không thể làm hoặc không muốn làm và tỏ ra hết sức hữu ích không phải là động cơ có tính toán để thăng tiến trong công ty. Tuy nhiên, làm công việc vượt quá trách nhiệm đã dẫn tới một lời mời tham gia mở chi nhánh ở nhiều nước trên thế giới, đưa công ty

tới vị trí dẫn đầu…

Không ngẫu nhiên chút nào, đó là điều mẹ cô, bà Jo, cũng đã làm. Bà

nói với tôi: “Đam mê của tôi là giúp đỡ mọi người. Cho dù đi làm hay không, nếu cô cần ai đó tạt qua, xây sửa một cái gì đó hoặc giúp đỡ việc này việc kia, tôi chính là người muốn có mặt để giúp cô. Đối với tôi, bất kỳ thành công nào mà tôi có đều là do tôi thích được chia sẻ. Tôi không đặt ra giới hạn cho mình – tôi sẵn sàng chia sẻ cho bạn hoặc bất kỳ ai khác điều tôi có.”

Kat đã thực hiện triết lý của mình như mẹ cô đã dạy: “Làm việc chăm chỉ

và cho đi”. Và triết lý ấy vẫn dẫn dắt cô đến ngày hôm nay.

“Dần dần, tôi nhận thấy tôi rất giỏi trong việc tham gia vào các môi trường mới và giúp mọi người nhận ra họ có thể làm được nhiều hơn những gì họ biết. Tôi phát hiện ra đây là tôi. Và tôi bắt đầu nhận thức được nếu tôi có thể giúp đỡ mọi người – những cá nhân – làm việc đó –

thì tôi sẽ giúp được cả tập thể. Nếu tôi có thể giúp cả tập thể, tôi sẽ giúp được cả công ty. Nếu tôi có thể giúp các công ty, tôi có thể giúp các nhãn hàng. Nếu tôi giúp được các nhãn hàng, tôi có thể giúp được cộng đồng và nhiều quốc gia.”

Cách đây không lâu, Kat đã đăng một bài viết trên blog của cô với tựa đề:

“Hãy xem bạn có thể làm điều gì và giúp mọi người làm điều đó”. “Khi ở

cạnh mọi người, trái tim và tâm hồn tôi hạnh phúc vì biết tôi đang làm một việc cao cả. Có thể sự cao cả ấy là vô hình, không phát triển song tiềm năng hay sự tồn tại của nó thì ngược lại. Bạn không bao giờ biết ai

sẽ tiếp tục làm điều tốt hoặc thậm chí những việc cao cả hay trở thành người gây ảnh hưởng vĩ đại tiếp theo trên thế giới – vì vậy hãy đối xử với mọi người như thể họ là người như vậy.”

***

Dù bạn bao nhiêu tuổi thì cũng không bao giờ là quá sớm hay quá muộn để bắt đầu nuôi dưỡng mục đích. Tôi có ba lời khuyên, mỗi lời khuyên ấy tôi lại mượn từ một nhà nghiên cứu về mục đích đã được nhắc đến trong chương này.

David Yeager khuyên chúng ta đánh giá bản thân về việc bạn đang làm có thể là sự đóng góp tích cực cho xã hội.

Trong nhiều nghiên cứu dài hạn, David Yeager và đồng nghiệp Dave Paunesku đã hỏi các học sinh trung học: "Chúng ta phải làm thế nào để

thế giới trở nên tốt đẹp hơn?" rồi đề nghị các em phác thảo mối liên kết với điều chúng đang học ở trường. Một học sinh lớp 9 đã trả lời: "Em thích một công việc kiểu như nghiên cứu di truyền. Em sẽ sử dụng công việc này để giúp cho thế giới tốt hơn bằng những mùa màng sử dụng công nghệ với mục đích sản xuất được nhiều thực phẩm hơn…" Một học sinh khác trả lời: "Em nghĩ được học hành sẽ giúp em hiểu thế giới quanh mình… Em sẽ không thể giúp ai nếu việc đầu tiên em không làm là đi học."

Dù bài tập này đơn giản và chỉ kéo dài chưa đầy nửa tiết học, song nó đã thu hút được sự tham gia của rất nhiều học sinh. So với bài tập đối chứng

giả, làm việc có mục đích khiến học sinh sẵn sàng tăng gấp hai lần thời gian ôn thi, chăm chỉ giải các bài toán khó và tẻ nhạt trong giờ toán và khoa học thay vì xem các chương trình giải trí, và đạt điểm cao hơn.

Amy Wrzesniewski khuyên chúng ta hãy nghĩ về cách thức, dù nhỏ

nhưng có ý nghĩa mà bạn có thể thay đổi công việc hiện tại để nâng cao sự kết nối với các giá trị cốt lõi.

Amy gọi ý tưởng này là "định hình công việc", đó cũng là hoạt động can thiệp mà cô nghiên cứu cùng với đồng nghiệp – các nhà tâm lý học Jane Dutton, Justin Berg và Adam Grant.

Đây không phải là Pollyanna23, nghĩa là không phải mọi thứ đều có thể

được thực hiện dễ dàng. Đơn giản, đó là quan điểm dù nghề của bạn là gì thì bạn đều có thể ứng xử linh hoạt trong công việc – thêm nữa, bạn cũng có thể ủy quyền và tùy biến để phù hợp với mối quan tâm và giá trị

bạn theo đuổi.

23 Pollyanna là tiểu thuyết bán chạy nhất năm 1913 của Eleanor H. Porter, ngày nay nó được xem là tác phẩm kinh điển của văn học

thiếu nhi, tên của nhân vật chính đã trở thành thuật ngữ phổ biến trong tiếng Anh, để

chỉ người lạc quan quá mức, ngoài ra, sự thiên lệch tiềm thức theo hướng tích cực còn được gọi là nguyên tắc Pollyanna. (BTV) Amy và các cộng sự đã kiểm chứng ý tưởng này trên Google. Nhân viên ở

nhiều vị trí không lập tức nghĩ tới từmục đích trong tâm trí – ví dụ nhân viên bán hàng, tiếp thị, tài chính, vận hành và kế toán – ngẫu nhiên được

cử đi tham dự một hội thảo định hình nghề nghiệp. Họ tự xác định ý tưởng cho riêng mình về việc điều chỉnh thói quen, nề nếp hàng ngày, mỗi nhân viên lại lập một "bản đồ" cá nhân mô tả các yếu tố có thể làm cho công việc trở nên ý nghĩa và thú vị hơn. Sáu tuần sau, cán bộ quản lý và những nhân viên khác đánh giá những nhân viên tham dự hội thảo này đã tỏ ra vui hơn, hiệu quả hơn nhiều.

Cuối cùng, Bill Damon khuyên chúng ta nên tìm cảm hứng từ một nguyên mẫu có chủ đích. Ông cũng đề nghị bạn trả lời qua thư một số

câu hỏi ông sử dụng trong nghiên cứu phỏng vấn, bao gồm: "Hãy tưởng tượng bạn trong 15 năm tới tính từ thời điểm này. Bạn nghĩ điều gì sẽ trở

nên quan trọng nhất với bạn khi ấy?" và "Bạn có thể nghĩ tới ai mà cuộc đời của họ đã truyền cảm hứng để bạn trở thành người tốt hơn? Tại sao?"

Khi tôi làm thử bài tập của Bill, tôi nhận ra trong cuộc đời mình, người đã chứng minh cho tôi thấy vẻ đẹp của mục đích hướng tới người khác chính là mẹ tôi. Không hề nói quá, bà là người tử tế nhất tôi từng biết.

Khi còn nhỏ, tôi không phải lúc nào cũng khen ngợi tinh thần hào phóng của bà. Tôi không bằng lòng với những người lạ cứ đến ngồi chung bàn với chúng tôi trong các dịp lễ Tạ ơn – không chỉ họ hàng của những người Trung Quốc mới nhập cư mà cả bạn cùng phòng, bạn của bạn cùng phòng của họ nữa. Bất kỳ ai đến nhà tôi vào tháng Mười một đều được chào đón một cách nồng nhiệt, dù thực tế, họ là những người không còn nơi nào để đến.

Một năm, mẹ đã cho đi những món quà sinh nhật mà tôi nhận được một

tháng trước đó, rồi năm khác mẹ đã cho tất cả bộ sưu tập con giống đồ

chơi của em gái tôi. Chúng tôi giận dữ, khóc lóc và kêu la bà không yêu chúng tôi. Bà trả lời: “Nhưng có những đứa trẻ cần những món đồ chơi ấy hơn các con. Các con đã có quá nhiều đồ chơi. Các bạn lại có quá ít.”

Khi tôi nói với cha rằng tôi sẽ không tham dự kỳ thi MCAT để vào trường y mà sẽ dành cuộc đời mình để xây dựng chương trình Nhịp cầu ngày hè, ông đã nổi giận: “Sao con phải quan tâm đến những học sinh nghèo đó làm gì? Chúng không phải là người thân của con! Con thậm chí còn chẳng biết chúng là ai.” Giờ đây, tôi mới thực sự nhận ra tại sao. Cả cuộc đời tôi đã chứng kiến điều mà mẹ tôi có thể làm để giúp đỡ nhiều người khác. Tôi đã chứng kiến sức mạnh của mục đích.

Chương 9

HY VỌNG

Người Nhật có câu châm ngôn: “7 lần ngã, 8 lần đứng dậy.” Nếu đi xăm, tôi sẽ xăm những chữ này cho mình.

Hy vọng là gì?

Người ta thường hy vọng ngày mai sẽ tốt hơn hôm nay. Trời sẽ hửng nắng hoặc con đường phía trước sẽ bằng phẳng hơn. Đó là hy vọng về

điều sẽ đến mà chẳng đòi hỏi trách nhiệm làm cho mọi thứ trên cuộc đời này tốt đẹp hơn.

Tuy nhiên, bền bỉ lại phụ thuộc vào kiểu hy vọng mong ước cải thiện tương lai. Suy nghĩ tôi cảm thấy tương lai sẽ tốt hơn hoàn toàn khác với suy nghĩ tôi quyết tâm để ngày mai tốt hơn. Hy vọng của người bền bỉ

không liên quan gì đến sự may rủi và việc phải đứng lên lần nữa.

***

Vào học kỳ mùa xuân của năm thứ nhất tại trường đại học, tôi đăng ký theo học môn sinh lý học hệ thần kinh.

Tôi thường đi học sớm và ngồi ngay bàn đầu, ở vị trí này tôi có thể ghi chép mọi phương trình và biểu đồ. Ngoài giờ học, tôi đọc tất cả các sách liên quan và làm mọi bài tập được giao. Ở bài thi đầu tiên, tôi không nắm chắc một số nội dung kiến thức – đó là môn học khó và kiến thức sinh

học ở trường cấp ba của tôi quá ít – nhưng nhìn chung tôi vẫn cảm thấy khá tự tin.

Bài thi mở đầu với những câu hỏi tương đối dễ và các câu hỏi tiếp theo thì ngày càng khó. Tôi bắt đầu cuống và nghĩ trong đầu: Mình sẽ không thể hoàn thành bài thi này! Mình chẳng biết mình đang làm gì! Mình sẽ

thi trượt! Tất nhiên, đây là lời dự đoán của riêng tôi. Trong đầu càng xuất hiện những suy nghĩ như vậy, tôi lại càng không thể tập trung được. Thời gian làm bài vụt trôi trước khi tôi kịp đọc câu hỏi cuối cùng.

Vài ngày sau, giáo sư trả bài. Tôi thất vọng tràn trề vì điểm thi quá tệ, ngay sau đó, tôi lê bước tới phòng giáo viên hỗ trợ. Thầy nói: "Em nên cân nhắc việc dừng học môn này. Em mới chỉ là sinh viên năm thứ nhất.

Em còn tới ba năm nữa. Lúc nào em cũng có thể đăng ký học lại."

Tôi trả lời: "Em đã học sinh học nâng cao hồi cấp 3."

"Kết quả thế nào?"

"Em đạt điểm A, nhưng giáo viên của em không dạy gì nhiều cho chúng em, đó là lý do tại sao em đã không thực sự thi AP24." Lời nói này càng khẳng định cảm nhận của giáo sư rằng tôi nên dừng môn học này.

24 AP – viết tắt của Advanced Placement – là Chương trình xếp lớp nâng cao - kỳ thi dành cho học sinh phổ thông có kế hoạch vào đại học, được tổ chức bởi College Board – đơn vị tổ chức thi SAT và TOEFL. Việc dạy và học AP rất phổ biến trong các trường phổ thông tại Mỹ. (BTV)

Hoàn cảnh tương tự cũng lặp lại vào giữa học kỳ dù tôi đã học hành chăm chỉ nhưng sau đó vẫn phải đến phòng giáo viên hỗ trợ thêm lần nữa. Lần này, giọng thầy nghiêm túc hơn: "Em không muốn trượt môn này chứ?

Vẫn chưa muộn để rút tên khỏi danh sách học đâu. Nếu rút tên, em sẽ

không bị ghi vào bảng điểm GPA25."

25 GPA là tiêu chí quan trọng để săn học bổng của các trường đại học trên thế giới, đặc biệt ở Mỹ, điểm GPA quyết định chất lượng học bổng mà du học sinh nhận được. (BTV)

Tôi cảm ơn thầy vì đã dành thời gian cho tôi rồi đóng cửa lại. Trên hành lang, tôi cũng ngạc nhiên thấy mình không hề khóc. Ngược lại, tôi nhìn nhận lại tình huống này: Hai sự thất bại và chỉ còn một bài thi nữa – bài thi cuối cùng – trước khi kết thúc học kỳ. Lẽ ra tôi nên đăng ký môn học dễ hơn, còn bây giờ khi đã quá nửa học kỳ trôi qua, việc học hành chăm chỉ của tôi vẫn chưa đạt hiệu quả. Nếu tiếp tục, tôi có nguy cơ nhận điểm F trong bảng điểm. Nếu dừng lại, tôi sẽ loại bỏ được thất bại.

Tôi nắm chặt tay, mím chặt môi và bước thẳng tới phòng đăng ký.

Lúc đó, tôi quyết tâm hoàn thành môn học này và thậm chí còn chọn chuyên ngành sinh lý học thần kinh.

Nhớ lại ngày trọng đại đó, tôi thấy mình gần như gục ngã – hay chính xác hơn tôi đã chủ động rơi vào tình huống ấy. Dù sao, đó cũng là giây phút tôi có thể thay đổi nếu muốn. Tôi đã có thể tự nói với bản thân: Mình đúng là kém cỏi! Mình chẳng làm được việc gì! Và tôi có lẽ đã có thể dừng môn học.

Ngược lại, chính lời tự nhủ đã mang lại hy vọng cho tôi: Tôi sẽ không buông bỏ! Tôi có thể giải quyết được vấn đề này!

Trong toàn bộ thời gian còn lại của học kỳ, tôi không chỉ cố gắng hơn mà còn thử làm nhiều bài tập chưa từng làm trước đó. Tôi không bỏ lỡ giờ

học nào tại phòng giáo viên dạy kèm. Tôi đề nghị được giao thêm bài. Tôi luyện những bài khó nhất với sức ép về thời gian – giống như điều kiện cần để thực hiện màn trình diễn hoàn hảo. Tôi biết tâm lý sẽ là vấn đề

trong giờ thi, vì vậy, tôi quyết tâm học vững đến mức không gì có thể

khiến tôi ngạc nhiên. Rồi bài thi cuối kỳ cũng đến, tôi cảm thấy như thể

mình đã nhắm mắt mà viết vậy.

Tôi vượt qua bài thi cuối cùng. Ở môn này, tôi đạt điểm B – số điểm thấp nhất tôi từng nhận trong 4 năm đại học, nhưng chắc chắn nó là điểm số

khiến tôi tự hào nhất.

***

Tôi không hề biết khoảng thời gian vật lộn với môn sinh lý học thần kinh cũng là lúc tôi tái hiện lại các điều kiện của một thí nghiệm tâm lý nổi tiếng.

Hãy để tôi quay ngược đồng hồ trở lại năm 1964. Khi ấy, Marty Seligman và Steve Maier mới chỉ là nghiên cứu sinh năm thứ hai ngành tâm lý. Họ

có mặt tại một phòng thí nghiệm không có cửa sổ và theo dõi thử nghiệm trên chó. Các xung điện được truyền ngẫu nhiên và không

báo trước vào chân sau của một con chó ở trong chuồng. Nếu con chó không có phản

ứng gì, các xung điện sẽ kéo dài vài giây, nhưng nếu con chó đẩy mũi vào tấm ván treo phía trước, các xung điện sẽ lập tức bị ngắt. Ở một chuồng khác, một con chó khác cũng nhận được xung điện tương tự nhưng không có tấm biển treo phía trước. Nói cách khác, hai con chó cũng nhận được số lần xung điện giống nhau nhưng chỉ có con chó thứ nhất kiểm soát được thời gian của mỗi lần sốc điện. Sau 64 lần xung điện, hai con được thả về chuồng, những con khác được đưa vào để lặp lại thí nghiệm này.

Ngày hôm sau, lần lượt từng con chó được đưa vào một chiếc thùng khác gọi là mê cung. Chiếc mê cung này được ngăn đôi bằng một tấm chắn vừa đủ để con chó có thể nhảy qua. Người ta bật một âm thanh cao tần, thực chất nó là cứu cánh cho con chó khi bị giật điện, nguồn điện được phát ra từ dưới mặt sàn chỗ con chó đứng. Gần như tất cả những con chó vượt qua được cú xung điện ngày hôm qua đều nhảy qua tấm chắn. Chỉ

cần nghe thấy âm thanh là chúng lập tức nhảy qua để được an toàn.

Ngược lại, 2/3 số chó không kiểm soát được cú xung điện hôm trước chỉ

nằm xuống rên rỉ, thụ động chờ cho đến khi kích thích kết thúc.

Thí nghiệm có tác động sâu xa này lần đầu tiên chứng minh rằng khả

năng chịu đựng không dẫn đến sự bất lực. Sự chịu đựng khiến bạn nghĩ

rằng mình không thể kiểm soát được tình huống.

Nhiều năm sau khi quyết định theo học chuyên ngành mình từng suýt thi trượt, tôi đến phòng dành cho học viên cao học chỉ cách nơi làm việc của Marty vài cánh cửa để đọc các tài liệu liên quan tới thí nghiệm về sự

bất lực do huấn luyện. Tôi nhanh chóng nhận ra những điểm tương tự

với trải nghiệm trước đây của mình. Bài kiểm tra sinh lý học thần kinh đầu tiên đã mang tới nỗi đau ngoài mong đợi. Tôi vật lộn để vượt qua tình trạng của mình nhưng rồi đến giữa học kỳ tôi lại bị sốc lần nữa.

Chiếc thùng thí nghiệm chính là nửa học kỳ sau. Liệu tôi có thể đúc kết từ trải nghiệm trước đó rằng tôi không thể thay đổi được tình trạng không? Sau tất cả, trải nghiệm cuối đã cho tôi thấy hai kết quả thảm hại sẽ được nối tiếp bởi kết quả thảm hại thứ ba.

Hoặc tôi sẽ giống mấy con chó trong thí nghiệm trên – bất chấp nỗi đau ngoài khả năng kiểm soát và nhanh chóng chuyển sang hy vọng? Liệu tôi có nên xem sự chịu đựng trước đây là hệ quả của những sai lầm nào đó không? Liệu tôi có thể bỏ qua quá khứ dù không quên rằng nhiều lần tôi đã vượt qua thất bại, thậm chí còn chiến thắng?

Sau này, tôi đã hành động giống như 1/3 số chó kiên cường trong nghiên cứu của Marty và Steve. Tôi đã đứng dậy và tiếp tục chiến đấu.

***

Sau thí nghiệm năm 1964, trong suốt cả thập kỷ, nhiều thí nghiệm khác đã chứng minh rõ ràng sự chịu đựng không có kiểm soát sẽ dẫn đến những dấu hiệu trầm cảm lâm sàng, ví dụ như thay đổi về ăn uống và hoạt động thể chất, rối loạn giấc ngủ, kém tập trung…

Khi Marty và Steve công bố phát hiện động vật và con người có thể rơi vào trạng thái bi quan do huấn luyện, họ lập tức vấp phải sự phản đối từ

các nhà nghiên cứu khác. Thời đó, không ai xem xét nghiêm túc khả năng những suy nghĩ của chó trước đó có thể ảnh hưởng đến hành vi sau này của chúng. Trong thực tế, rất ít nhà tâm lý học đồng tình với lý luận cho rằng con người có thể có những suy nghĩ ảnh hưởng đến hành vi của họ.

Ngược lại, họ cho rằng động vật chỉ phản ứng cơ học với những kích thích dễ chịu và khó chịu.

Sau khi thu thập rất nhiều dữ liệu, loại bỏ nhiều cách giải thích, cộng đồng khoa học cuối cùng cũng chấp nhận luận điểm trên.

Sau khi nghiên cứu kỹ những hệ quả nặng nề do căng thẳng ngoài khả

năng kiểm soát ở phòng thí nghiệm, Marty bắt tay vào nghiên cứu cách khắc phục vấn đề này. Ông quyết định bồi dưỡng một nhà tâm lý học lâm sàng. Ông làm việc này dưới sự bảo trợ của Aoron Beck, chuyên gia tâm thần học, người tiên phong trong nghiên cứu nguyên

nhân và thuốc điều trị bệnh trầm cảm.

Tiếp theo, Marty nghiên cứu rất sâu về khía cạnh đối lập của bi quan do huấn luyện mà sau này ông gọi là lạc quan do huấn luyện. Điểm mấu chốt tạo nên công trình nghiên cứu mới của Marty thực ra xuất phát từ

nghiên cứu trước đây: Mặc dù có đến 2/3 số chó bị kích thích không có khả năng kiểm soát và từ bỏ việc tự cứu mình, song khoảng 1/3 số còn lại vẫn không từ bỏ. Bất chấp những sang chấn ban đầu, chúng liên tiếp lặp lại hành động có thể giúp chúng thoát khỏi nỗi đau.

Chính những con chó kiên cường ấy đã dẫn dắt Marty tới việc nghiên cứu phản ứng tương tự tôi không từ bỏ khi gặp khó khăn ở con người. Marty

sớm phát hiện thấy người lạc quan cũng như người bi quan hoàn toàn có khả năng đối diện với khó khăn. Khi ấy, họ bị phân chia bởi nhiều cách lý giải: Người lạc quan thường tìm kiếm những nguyên nhân tạm thời và cụ thể cho sự chịu đựng, trong khi người bi quan lặp lại những nguyên nhân giả định tồn tại từ lâu để phàn nàn.

Đây là ví dụ từ thí nghiệm mà Marty và sinh viên đã xây dựng để phân biệt người lạc quan với người bi quan:Hãy tưởng tượng: Bạn không thể

thực hiện mọi công việc người khác kỳ vọng về mình. Bây giờ, hãy hình dung nguyên nhân chính dẫn đến vấn đề này. Điều gì đã xuất hiện trong suy nghĩ của bạn? Sau khi đọc giả thuyết vừa rồi, hãy ghi lại những phản ứng của mình, rồi sau khi được giới thiệu thêm những giả thuyết khác, phản ứng của bạn sẽ được đánh giá theo mức độ tạm thời (so với mức lâu dài) và cụ thể (so với mức chung).

Nếu là người bi quan, bạn có thể nói tôi chẳng làm gì được hoặc tôi là kẻ

thất bại. Những cách giải thích này cũ rồi; bạn chẳng làm được gì nhiều.

Nó cũng rất chung chung; nó có thể ảnh hưởng nhiều đến các tình huống trong cuộc sống, không chỉ riêng với kết quả làm việc. Những lời giải thích nhàm chán và chung chung đối với khó khăn đã biến những phức tạp nhỏ thành tai họa. Nó khiến việc từ bỏ trở nên hợp lý. Ngược lại, nếu là người lạc quan, bạn có thể nói tôi quản lý thời gian chưa đúng hay tôi làm việc kém hiệu quả vì tôi mất tập trung.

Những lời giải thích này mang tính chất tạm thời và cụ thể; "tính linh hoạt" của nó sẽ thúc giục bạn loại bỏ vấn đề.

Khi sử dụng thí nghiệm này, Marty khẳng định so với người lạc quan, người bi quan có thể bị trầm cảm và lo âu nhiều hơn. Hơn nữa, người lạc quan cũng làm tốt hơn ở những khía cạnh không liên quan trực tiếp đến sức khỏe tâm thần. Ví dụ, những sinh viên lạc quan thường đạt điểm cao hơn và ít bỏ học giữa chừng. Thanh niên lạc quan cũng khỏe mạnh hơn cho đến tận tuổi trung niên và họ sống lâu hơn người bi quan. Người lạc quan thường cảm thấy hài lòng hơn với hôn nhân. Một công trình nghiên cứu kéo dài một năm của hãng bảo hiểm MetLife cho thấy số

người lạc quan duy trì vị trí công việc cao hơn gấp 2 lần, họ đạt doanh thu bán hàng cao hơn khoảng 25% so với các đồng nghiệp bi quan.

Tương tự, nghiên cứu về nhân viên bán hàng trong ngành bưu chính viễn thông, bất động sản, thiết bị văn phòng, ô tô, ngân hàng và những ngành nghề khác đã chứng minh người lạc quan đạt doanh số bán hàng cao hơn 20-40 lần so với người bi quan.

Trong một nghiên cứu khác, những vận động viên bơi lội xuất sắc, trong đó có nhiều người từng được đào tạo để tham dự Olympic tại Mỹ đã thực hiện bài kiểm tra về tinh thần lạc quan của Marty. Tiếp theo, huấn luyện viên đề nghị các vận động viên hãy bơi hết sức rồi nhận xét từng người đã bơi chậm hơn một chút so với yêu cầu. Khi được cho cơ hội thử lại, những người lạc quan đã làm được ít nhất là bằng so với lần thử đầu tiên, trong khi người bi quan lại đạt kết quả tồi hơn rất nhiều.

Những người bền bỉ đột phá đánh giá như thế nào về các rào cản? Nhìn chung, tôi phát hiện thấy họ giải thích vấn đề theo chiều hướng lạc quan.

Nhà báo Hester Lacey cũng khám phá ra điều tương tự khi phỏng vấn

những người cực kỳ sáng tạo. Cô đặt câu hỏi sau với từng người: "Điều gì khiến anh/chị thất vọng nhất?" Cho dù họ là họa sĩ, doanh nhân hay người hoạt động cộng đồng, câu trả lời của họ đều giống nhau. "Ồ, tôi không thực sự nghĩ về sự thất vọng. Tôi thường tâm niệm rằng mọi thứ

xảy ra đều mang lại cho tôi bài học. Tôi thường nghĩ: 'Tuy việc này không suôn sẻ nhưng mình sẽ không từ bỏ.'"

***

Cũng trong khoảng thời gian đó, Marty Seligman nhìn lại thời điểm gián đoạn 2 năm kể từ sau nghiên cứu trong phòng thí nghiệm của mình, giáo viên hướng dẫn mới của ông là Aaron Beck cũng đang băn khoăn về việc học môn phân tâm học của chính mình. Cũng giống hầu hết các nhà tâm lý ở thời điểm đó, Beck được dạy rằng tất cả tình trạng bất ổn về tâm lý đều xuất phát từ những xung đột vô thức ngày thơ bé.

Beck không đồng tình với ý kiến đó. Ông cho rằng chuyên gia tâm lý nên trò chuyện trực tiếp với bệnh nhân về những vấn đề khiến họ cảm thấy buồn phiền và những suy nghĩ của bệnh nhân – cuộc đối thoại bên trong họ – nên được xem là trung tâm của hoạt động trị liệu. Mấu chốt quan trọng trong cách tiếp cận mới của Beck là cùng một vấn đề khách quan –

ví dụ như mất việc, tranh cãi với đồng nghiệp… – có thể dẫn đến nhiều giải thích chủ quan rất khác biệt. Và chính những diễn giải này – chứ

không phải vấn đề khách quan – có thể thúc đẩy cảm xúc và hành vi của chúng ta.

Trị liệu hành vi – nhận thức, phương pháp trị liệu tập trung vào điều trị

trầm cảm và các bệnh tâm lý khác bằng cách giúp đỡ bệnh nhân suy nghĩ

lạc quan hơn và ứng xử lành mạnh hơn, đã chứng minh với bất kỳ nỗi đau nào từng trải qua từ khi còn nhỏ, chúng ta đều có thể học cách nhận biết cuộc “đối thoại tiêu cực bên trong” chính mình và thay đổi hành vi kém thích nghi. Như với những kỹ năng khác, chúng ta có thể rèn luyện khả năng giải thích điều đã xảy ra và phản ứng như người lạc quan. Trị

liệu hành vi – nhận thức ngày nay đã trở thành phương pháp điều trị tâm lý phổ biến đối với chứng trầm cảm, nó đã chứng minh được hiệu quả

lâu dài hơn so với việc điều trị bằng thuốc.

***

Vài năm sau, tôi có một bước đệm trong quá trình nghiên cứu về phẩm chất bền bỉ khi Wendy Kopp, người sáng lập kiêm CEO của Teach for America (TFA), đến thăm Marty.

Sau đó, vẫn là sinh viên của ông, tôi háo hức tham gia buổi họp của họ vì hai lý do. Thứ nhất, TFA gửi hàng trăm học viên cao học đến các trường chất lượng thấp trên khắp nước Mỹ. Từ trải nghiệm cá nhân, tôi biết dạy học là nghề đòi hỏi sự kiên trì, không nơi nào đòi hỏi phẩm chất ấy nhiều hơn các lớp học ở cả thành thị và nông thôn mà các giáo viên TFA được cử đến làm việc. Thứ hai, bản thân Wendy cũng là cá nhân đột phá. Cô đã thai nghén ý tưởng thành lập TFA trong suốt năm học đầu tiên tại Princeton, và không giống như nhiều người hay lý tưởng hóa rồi lại từ bỏ

giấc mơ của mình, cô theo đuổi nó, bắt tay xây dựng từ con số 0 rồi tạo ra một trong những tổ chức phi lợi nhuận lớn nhất và có ảnh hưởng nhất

nước Mỹ. “Theo đuổi quyết liệt” vừa là giá trị cốt lõi của TFA vừa là cách mà bạn bè và đồng nghiệp dùng để nói về phong cách lãnh đạo của Wendy.

Trong buổi họp, ba chúng tôi đưa ra giả thuyết sau: Giáo viên có cách giải thích lạc quan về những khó khăn thường bền bỉ hơn đồng nghiệp bi quan và ngược lại, sự bền bỉ dự đoán năng lực giảng dạy tốt hơn. Ví dụ, một giáo viên lạc quan có thể liên tục tìm kiếm cách thức giúp đỡ học sinh kém hợp tác, trong khi đó, một giáo viên bi quan có thể đặt ra giả

thuyết chẳng có gì để làm nữa. Để kiểm tra liệu điều đó có đúng không, chúng tôi quyết định đo lường mức độ lạc quan và bền bỉ của giáo viên trước khi họ bước chân vào lớp và một năm sau, chúng tôi đánh giá mức độ hiệu quả giáo viên đã góp phần cải thiện tiến bộ học tập của học sinh.

Tháng 8 năm đó, 400 giáo viên TFA đã hoàn thành thang đo Grit Scale, ngoài ra, bảng hỏi của Marty cũng được sử dụng để đánh giá mức độ lạc quan của họ. Đối với các vấn đề khó khăn, giáo viên nghĩ tới các nguyên nhân tạm thời và cụ thể, còn với những sự kiện tích cực, họ nghĩ tới những nguyên nhân đã có từ lâu và chung chung thì chúng tôi ghi mã phản ứng của họ là lạc quan. Nếu ngược lại, chúng tôi ghi mã phản ứng của họ là bi quan.

Cũng trong cuộc khảo sát này, chúng tôi còn đo lường một yếu tố nữa, đó là “hạnh phúc”. Tại sao? Một mặt, ngày càng có nhiều bằng

chứng khoa học cho thấy hạnh phúc không chỉ là kết quả của việc thể hiện tốt trong công việc mà còn có thể là nguyên nhân chủ chốt. Ngoài ra, chúng

tôi cũng tò mò muốn biết xem mức độ hạnh phúc của những giáo viên bền bỉ nhất là gì. Niềm đam mê duy nhất và sự kiên trì có ý nghĩa như thế

nào? Liệu bạn có thể vừa bền bỉ vừa hạnh phúc cùng lúc?

Một năm sau khi TFA đã phân loại điểm hiệu quả cho từng giáo viên dựa trên thành tích học tập của học sinh, chúng tôi cũng tiến hành phân tích dữ liệu của mình. Đúng như phán đoán của chúng tôi, giáo viên lạc quan là những người bền bỉ hơn, hạnh phúc hơn; ở chiều ngược lại, bền bỉ và hạnh phúc giải thích được vì sao giáo viên lạc quan có thể giúp nhiều học sinh cải thiện kết quả học tập hơn trong suốt năm học.

Sau khi xem xét kỹ những kết quả này trong một thời gian, tôi bắt đầu nhớ lại kinh nghiệm của bản thân khi còn đi dạy. Tôi nhớ có nhiều buổi chiều tôi về nhà với trạng thái đầy bực bội và kiệt sức. Tôi từng nhiều lần tự vấn về trách nhiệm và kinh nghiệm còn yếu kém của bản thân – “Trời ơi, mình kém cỏi quá!”, “Học sinh ấy lại làm sai à? Cô bé sẽ chẳng thể học được cái này đâu!” Tôi nhớ nhiều buổi sáng thức dậy rồi quyết định thử

thêm lần nữa: Nếu mình mang thanh sô-cô-la Hershey đến rồi chia thành nhiều phần thì học sinh có thể hiểu phân số là gì. Hay nếu mình yêu cầu các học sinh dọn dẹp ngăn bàn vào mỗi thứ Hai thì các em sẽ có thói quen giữ ngăn bàn sạch sẽ.

Số liệu từ nghiên cứu về các giáo viên trẻ, những hiểu biết trực giác của Wendy Kopp cùng kết quả phỏng vấn cá nhân đột phá và nửa thế kỷ

nghiên cứu tâm lý đều đưa ra kết luận chung: Nếu bạn liên tục tìm cách thay đổi tình hình, bạn sẽ có cơ hội tìm ra cách thức. Nếu ngừng tìm kiếm

vì bất lực, thì bạn đã khẳng định đúng là không thể thay đổi được.

Như Henry Ford thường nói: “Dù làm được hay không thì bạn cũng luôn đúng.”

***

Trong thời gian Marty Seligman và Steve Maier nghiên cứu về vấn đề

chịu đựng do thiếu khả năng kiểm soát có nhận thức, học viên chuyên ngành tâm lý tên Carol Dweck cũng đang dần trưởng thành ở đại học.

Carol luôn thắc mắc tại sao một số người quyết không từ bỏ mục tiêu còn một số khác khi rơi vào hoàn cảnh tương tự lại từ bỏ. Sau khi tốt nghiệp, cô đăng ký chương trình Tiến sĩ Tâm lý và đi tìm câu trả lời.

Công trình nghiên cứu của Marty và Steve có ảnh hưởng sâu sắc tới Carol. Cô tin vào những phát hiện của họ nhưng chưa thấy thỏa mãn.

Chắc chắn việc đổ lỗi cho tình trạng khó khăn, tồi tệ của bản thân là vì nhiều lý do không thể kiểm soát khiến bạn trở nên yếu đuối nhưng sự đổ

lỗi này xuất phát từ đâu? Cô đặt câu hỏi: Tại sao có người lớn lên trở nên lạc quan còn người khác lại bị bi quan hóa?

Trong một nghiên cứu của Carol, cô làm việc với học sinh trung học nhằm phát hiện những học sinh nam và học sinh nữ đặc biệt “bi quan”

khi đối diện với thất bại dưới sự đồng thuận của giáo viên, hiệu trưởng và nhân viên tâm lý học đường. Cô cảm nhận được những học sinh này cho rằng vì chúng thiếu năng lực trí tuệ nên mới vấp phải sai lầm chứ

không phải do thiếu nỗ lực. Nói cách khác, cô cho rằng không chỉ thất

bại mới khiến những học sinh này trở nên bi quan, mà ngay cả những niềm tin cốt lõi của các em về thành công và học tập cũng có ảnh hưởng rất lớn.

Để kiểm tra quan điểm của mình, Carol chia học sinh thành hai nhóm.

Một nửa số học sinh được xếp vào chương trình thành công. Trong nhiều tuần liền, các em làm toán và đến cuối mỗi giờ học không kể làm được bao nhiêu bài, các em đều được khen vì đã làm tốt. Số học sinh còn lại được xếp vào chương trình cần phụ đạo. Những học sinh này cũng làm toán nhưng thỉnh thoảng cô giáo sẽ nói các em vẫn chưa làm đủ bài tập trong một số tiết học và quan trọng hơn là các em “lẽ ra phải cố gắng hơn thế”.

Sau đó, tất cả học sinh được giao phiếu bài tập gồm có cả bài dễ và bài khó.

Carol lập luận nếu sự thất bại trước đây là do bi quan thì chương trình thành công sẽ thúc đẩy động cơ cho học sinh. Mặt khác, nếu vấn đề thực sự là do suy nghĩ của học sinh về sự thất bại của mình thì chương trình cần phụ đạo sẽ hiệu quả hơn.

Carol phát hiện thấy học sinh trong chương trình thành công sớm đầu hàng khi gặp các bài toán khó như đã từng làm trước khi tham gia nghiên cứu. Ngược lại, học sinh trong chương trình cần phụ đạo cố gắng nhiều hơn khi gặp bài khó. Dường như các em đều hiểu được rằng thất bại là chỉ báo để cố gắng hơn nữa chứ không phải là lời khẳng định các em thiếu khả năng thành công.

***

Carol đã nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này trong 4 thập kỷ tiếp theo.

Cô nhanh chóng phát hiện ra mọi người thuộc nhiều lứa tuổi có quan niệm riêng về thế giới. Những quan niệm này được xác định là có ý thức nếu Carol hỏi bạn vài câu hỏi và bạn đã có sẵn câu trả lời. Nhưng những suy nghĩ mà bạn có khi gặp chuyên gia trị liệu hành vi – nhận thức, bạn có thể chưa biết cho đến tận khi nghe thấy câu hỏi.

Dưới đây là 4 câu nói Carol sử dụng để đánh giá quan điểm của một cá nhân về trí thông minh.

• Trí thông minh là cái gì đó rất cơ bản mà bạn không thể thay đổi.

• Bạn có thể học những điều mới nhưng không thực sự thay đổi được trí thông minh.

• Cho dù thông minh đến đâu, bạn vẫn chẳng thay đổi được bản thân là mấy.

• Bạn luôn thay đổi được trí thông minh của mình.

Nếu bạn đồng ý với hai ý kiến đầu nhưng không đồng ý với hai ý kiến sau thì bạn là người có tư duy bảo thủ. Nếu chọn ngược lại, bạn là người có tư duy cầu tiến.

Tôi thích nghĩ về tư duy cầu tiến theo cách này: Một số người tin con người thực sự có thể thay đổi. Những người có khuynh hướng cầu tiến cho rằng chúng ta có thể cải thiện trí thông minh nếu có cơ hội phù hợp

và được giúp đỡ, nếu cố gắng hơn và nếu tin tưởng vào bản thân. Ngược lại, một số người cho rằng bạn có thể học được kỹ năng như đi xe đạp, hay bán hàng nhưng khả năng học kỹ năng – tài năng của bạn – lại không thể rèn luyện được. Vấn đề với những người có tư duy bảo thủ – và nhiều người cho rằng những người có tài cũng có lối tư duy này – nằm ở chỗ

chẳng có con đường nào bằng phẳng. Rõ ràng, bạn sẽ có lúc gặp phải vật cản trên đường. Khi ấy, tư duy bảo thủ sẽ trở thành mối nguy hiểm cực lớn. Đây là khi điểm C-, điểm trượt, lời nhận xét tệ hại đối với công việc hay bất kỳ trở ngại nào có thể đánh gục bạn. Với tư duy bảo thủ, bạn có thể xem những trở ngại này là bằng chứng cho rằng bạn chưa đủ thông minh. Với tư duy cầu tiến, bạn tin mình có thể học để làm tốt hơn.

Tư duy được chứng minh tạo ra sự thay đổi ở tất cả các mặt phát triển giống như tinh thần lạc quan. Ví dụ, nếu có tư duy cầu tiến, bạn sẽ có nhiều khả năng học tập tốt, tình cảm và thể chất tốt hơn, có mối quan hệ

xã hội gắn bó và tích cực hơn so với những người khác.

Trước đó vài năm, Carol và tôi đã đề nghị hơn 2.000 học sinh trung học trả lời phiếu hỏi về tư duy cầu tiến. Chúng tôi phát hiện thấy học sinh có tư duy cầu tiến bền bỉ hơn rất nhiều so với học sinh có tư duy bảo thủ.

Ngoài ra, học sinh bền bỉ đạt điểm cao hơn, sau khi tốt nghiệp các em cũng có nhiều khả năng thi đỗ và hoàn thành chương trình đại học hơn.

Tôi cũng đo lường tư duy phát triển và mức độ bền bỉ ở cả trẻ em và người lớn, trong mỗi nhóm mẫu, tôi phát hiện thấy tư duy cầu tiến và đức tính bền bỉ luôn song hành cùng nhau.

***

Khi bạn hỏi Carol rằng tư duy của chúng ta đến từ đâu, cô sẽ kể ra những câu chuyện thành công và thất bại của nhiều cá nhân, những người xung quanh họ, đặc biệt là những người ở vị trí quản lý phản ứng lại với những kết quả này như thế nào.

Ví dụ, hãy nhớ lại điều mọi người nói với bạn lúc bạn làm việc gì đó thực sự tốt lúc còn nhỏ. Bạn có được khen ngợi vì tài năng của mình không?

Bạn có được khen ngợi vì nỗ lực của mình không? Dù họ khen bạn điều gì đi chăng nữa, bạn đều đang sử dụng cơ hội với cùng lối giao tiếp của ngày hôm nay khi đánh giá thành công và thất bại.

Khen ngợi những nỗ lực và nhận biết “tài năng bẩm sinh” là mục đích chính của việc đào tạo giáo viên ở các trường KIPP. KIPP là các chữ viết tắt của Knowledge Is Power Program, đây là chương trình do Mike Feinberg và Dave Levin, hai giáo viên trẻ tuổi, bền bỉ từ chương trình TFA khởi xuống vào năm 1994. Ngày nay, các trường KIPP có hàng nghìn học sinh từ tiểu học, trung học cơ sở đến trung học phổ thông trên cả nước.

Đa số thành viên của KIPP đều tự nhận mình xuất thân từ các gia đình thu nhập thấp. Dù khó khăn, hầu hết học sinh đều đã tốt nghiệp trung học và hơn 80% trong số đó học lên đại học.

Mỗi giáo viên của KIPP đều nhận được một cuốn từ điển nhỏ trong quá trình đào tạo. Ở một mặt của cuốn từ điển, có những cách khuyến khích giáo viên thường xuyên sử dụng với ý định rõ ràng nhất. Mặt còn lại là ngôn ngữ truyền đi thông điệp khéo léo rằng cuộc sống là học cách thay

Kìm hãm tư duy cầu tiến và tính bền bỉ	Kích thích tư duy cầu tiến và tính bền bỉ
"Con là thiên tài. Cô thích điều đó!"	"Con là người ham học. Cô thích điều đó!"
"Ít nhất con cũng đã cố gắng!"	"Việc đó không có tác dụng. Hãy nói về cách con làm việc đó và những gì có thể đem lại hiệu quả hơn!"
"Con làm tốt lắm. Con thật tài năng!"	"Tốt lắm. Con có thể làm điều gì tốt hơn thế nữa không?"
"Việc này khó lắm. Con đừng nên cảm thấy tồi tệ nếu con không làm được."	"Việc này khó lắm. Con đừng cảm thấy tồi tệ nếu chưa làm được!"
"Có thể việc này không phải là thế mạnh của con. Đừng lo lắng - con còn nhiều việc khác để tham gia và đóng góp."	"Cô đã đặt tiêu chuẩn quá cao vì cô biết chúng ta có thể cùng nhau đạt được mục tiêu."

đổi chính bạn và học cách làm điều bạn không thể làm được trước đây.

Hãy xem bảng dưới đây, chúng tôi giới thiệu một số ví dụ về ngôn ngữ

được sử dụng theo lứa tuổi. Cho dù bạn là cha mẹ, nhà quản lý, huấn luyện viên hay bất kỳ kiểu giáo viên dạy kèm nào, tôi đề nghị bạn hãy xem xét ngôn ngữ của mình trong vài ngày để có thể củng cố khả năng ngôn ngữ cho chính bản thân bạn và những người khác.

Ngôn ngữ là phương tiện để nuôi dưỡng hy vọng. Nhưng mô phỏng tư

duy cầu tiến – tức là chứng minh bằng hành động – có thể còn quan trọng hơn.

Nhà viết sách kiêm nhà hoạt động James Baldwin từng thử cách này:

"Trẻ em không giỏi trong việc lắng nghe người lớn nhưng chúng chưa bao giờ thất bại trong việc bắt chước họ." Đây là một trong những câu trích dẫn ưa thích của Dave Levin và tôi cũng đã theo dõi anh sử dụng nó để khai giảng nhiều lớp tập huấn của KIPP.

Một chuyên gia tâm lý trong phòng thí nghiệm của tôi, Daeun Park, gần đây phát hiện điều này là có thật. Trong vòng một năm nghiên cứu học sinh lớp 1 và 2, cô phát hiện thấy những giáo viên thiên vị học sinh giỏi và hay so sánh học sinh giỏi với những học sinh khác đã vô tình khắc sâu tư duy bảo thủ ở học sinh. Trong cả năm học, học sinh của những giáo viên có cách ứng xử này dần dần thích các trò chơi, bài toán dễ "để làm được nhiều câu đúng". Đến cuối năm, các em đều nhất trí "một người thông minh sẽ vẫn thông minh".

Tương tự vậy, Carol và cộng sự cũng phát hiện thấy trẻ phát triển tư duy bảo thủ rõ rệt hơn khi cha mẹ coi sai sót là những thứ rất tệ hại và rắc rối.

Điều này đúng ngay cả khi các bậc phụ huynh này nói họ là người có tư

duy cầu tiến. Trẻ quan sát chúng ta rồi bắt chước những việc chúng ta làm.

Cách làm tương tự cũng được áp dụng vào môi trường doanh nghiệp.

Giáo sư Jennifer Chatman tại trường Berkeley và cộng sự gần đây đã tiến hành khảo sát nhân viên của 1.000 công ty theo xếp hạng Fortune về tư

duy, động cơ và cảm giác hạnh phúc. Họ phát hiện thấy mỗi công ty đều có quan điểm giống nhau về tư duy. Ở các công ty có tư duy phối

hợp, nhân viên đồng ý với các ý kiến kiểu như: “Để trở nên thành công, công ty dường như tin mọi người ai cũng có tài năng nhất định và họ thực sự

chẳng tác động được gì nhiều để thay đổi điều đó”. Họ cảm thấy chỉ vài người xuất sắc được đánh giá cao, công ty không đầu tư đúng mức vào việc bồi dưỡng các nhân viên khác. Những người tham gia phỏng vấn cũng thừa nhận họ giữ bí quyết, tìm ra các cách nhanh nhất và rẻ nhất,

thậm chí là dối trá để vượt lên những người khác. Ngược lại, ở các công ty có văn hóa tư duy cầu tiến, 47% nhân viên nói đồng nghiệp của họ là người đáng tin cậy, 49% nói công ty khuyến khích đổi mới và 65% nói công ty ủng hộ việc chấp nhận rủi ro.

Bạn đối xử với người tài như thế nào? Bạn phản ứng ra sao khi có người làm bạn thất vọng?

Tôi đoán cho dù tin vào tư duy cầu tiến đến mức nào, bạn cũng thường mặc định bản thân với tư duy bảo thủ. Ít nhất, đây là trường hợp của Carol, Marty và tôi. Tất cả chúng tôi đều biết mình sẽ phản ứng như thế

nào khi ai đó do mình hướng dẫn mang nộp một sản phẩm kém chất lượng. Chúng tôi cố gắng giữ bình tĩnh và tỏ thái độ động viên. Chúng tôi mong đợi phản ứng Được rồi, có điều gì học được ở đây? trước những sai sót.

Nhưng chúng ta là con người. Kết quả không như mong đợi khiến chúng ta cảm thấy căng thẳng. Chúng ta thể hiện thái độ không kiên trì. Khi đánh giá khả năng của người khác, chúng ta cho phép bản thân nghi ngờ

họ có thể làm điều gì nữa để cải thiện, việc đó khiến chúng ta mất tập trung nhất thời khỏi nhiệm vụ quan trọng hơn.

Trên thực tế, bên trong mỗi chúng ta đều có cả tư duy bảo thủ của người bi quan lẫn tư duy cầu tiến của người lạc quan. Nhận thức được điều này rất quan trọng, bởi chúng ta rất dễ mắc sai lầm khi thay đổi điều chúng ta nói mà không thay đổi ngôn ngữ cơ thể, biểu hiện nét mặt và hành vi.

Vậy chúng ta nên làm gì? Bước đi thứ nhất là nên xem xét sự bất đồng giữa ngôn ngữ và hành động của chúng ta. Khi chúng ta tách biệt được như vậy – và sẽ làm được – chúng ta có thể hiểu được việc loại bỏ những quan niệm cứng nhắc, bi quan về thế giới là không hề

dễ dàng. Một trong những đồng nghiệp của Carol, Susan Mackie, là người chuyên làm việc với các CEO và khuyến khích họ đặt tên cho những đặc điểm của tư duy bảo thủ hướng nội. Rồi nói ra những điều như “À, hình như tôi đã mang kiểm soát viên Claire đến buổi họp hôm nay.” Hay: “Olivia đang xoay sở

để hoàn thành các yêu cầu, bạn có thể giúp tôi đưa ra hướng giải quyết không?”

Cuối cùng, để hình thành một quan điểm bền bỉ đòi hỏi chúng ta phải thừa nhận rằng con người ta làm tốt hơn tức là họ đã trưởng thành hơn.

Giống như khi chúng ta muốn nuôi dưỡng khả năng vực dậy sau thất bại, chúng ta muốn những người xung quanh hiểu rằng cho dù có cố gắng song nhiều khi họ vẫn có thể thất bại. Song, sẽ luôn có một ngày mai.

***

Gần đây, tôi đã gọi điện cho Bill McNabb để tìm hiểu thêm về quan điểm của ông. Từ năm 2008, Bill làm CEO cho Vanguard, công ty chuyên cung cấp quỹ tương hỗ lớn nhất thế giới.

“Đúng là chúng tôi theo dõi các lãnh đạo cấp cao tại Vanguard và đặt câu hỏi tại sao có người làm tốt hơn những người khác trong suốt những khoảng thời gian dài. Trước đây, tôi thường dùng từ ‘tự mãn’ để nói về

những người không làm việc tốt, nhưng tôi càng xem xét kỹ càng từ này

thì lại càng nhận ra nó không phản ánh đúng sự việc. Mọi người thường có niềm tin: ‘Ôi, tôi không thể học thêm được nữa đâu. Tôi là tôi. Đây là cách tôi làm việc.”

Thế còn những người quản lý mãi về sau mới xuất sắc thì sao?

“Những người tiếp tục thành công ở đây đều là những người cầu tiến. Họ

liên tục khiến bạn ngạc nhiên với sự tiến bộ của họ. Chúng tôi có những người mà nếu bạn xem hồ sơ của họ khi mới vào, bạn sẽ nói: ‘Ồ, người đó làm sao có thể thành công đến vậy?’ Và chúng tôi cũng đã có những người đến đây với những thư giới thiệu vô cùng xuất

sắc khiến bạn sẽ

thắc mắc: ‘Tại sao họ không thể phát triển hơn nữa?’”

Rồi Bill phát hiện ra công trình nghiên cứu về tư duy cầu tiến và tinh thần bền bỉ, nó đã khẳng định trực giác của ông – với tư cách là lãnh đạo tập đoàn, người cha, cựu giáo viên dạy tiếng La-tinh ở trường trung học, huấn luyện viên đua thuyền và vận động viên. “Tôi thực sự nghĩ việc con người hình thành nên các lý thuyết riêng về bản thân và thế giới là yếu tố quyết định họ sẽ làm gì.”

Khi tôi đề cập đến câu hỏi chính xác là mỗi người trong chúng ta bắt đầu hình thành những lý thuyết này từ đâu, Bill nói: “Cô có thể không tin nhưng đúng là trước kia tôi là người có tư duy bảo thủ.” Ông hình thành tư duy đó một phần vì cha mẹ ông đã đăng ký cho ông tham gia một nghiên cứu do một trường đại học gần nhà tiến hành khi còn là học sinh tiểu học. Ông nhớ mình đã làm toàn bộ các bài kiểm tra trí thông minh và rồi cuối buổi được nói: “Em làm rất tốt, em sẽ học tốt lắm đấy.”

Trong một thời gian, kết quả chẩn đoán có căn cứ về tài năng cộng với thành công sớm đã củng cố niềm tin của ông: “Tôi vô cùng tự hào vì mình đã hoàn thành các bài kiểm tra nhanh hơn bất kỳ ai. Không phải lúc nào tôi cũng hoàn thành kiểm tra 100%, nhưng tôi thường đạt gần mức như

vậy và tôi vô cùng vui sướng vì không phải cố gắng nhiều mà vẫn làm được.”

Bill cho rằng ông đã trở nên cầu tiến để có thể tham gia vào đội tuyển ở

trường đại học. “Trước đó, tôi chưa bao giờ chèo thuyền nhưng tôi thấy mình thích hoạt động dưới nước. Tôi thích ở ngoài trời. Tôi thích chèo thuyền. Có thể là tôi yêu môn thể thao này.”

Chèo thuyền là thứ đầu tiên Bill muốn làm tốt mà lại không thể làm một cách dễ dàng: “Tôi không có năng khiếu bẩm sinh.” Ông nói: “Ban đầu, tôi thất bại liên tiếp. Tuy nhiên, tôi không ngừng cố gắng và rồi tôi bắt đầu tiến bộ. Đột nhiên, điều này trở nên có ý nghĩa: ‘Tập trung và làm hết sức. Sự cố gắng thực sự có ý nghĩa.’” Đến cuối năm thứ nhất, Bill giành được một vị trí trong đội tuyển dự bị của trường. Điều đó nghe không quá tệ nhưng theo Bill, xét về mặt thống kê, thì với vị trí này, ông sẽ không có cơ hội tham gia vào đội tuyển chính thức. Mùa hè năm ấy, Bill quyết định ở lại trường và tập luyện suốt cả mùa.

Việc luyện tập ấy đã nhận được thành quả xứng đáng. Bill được đề cử vào ghế “số hai” của đội tuyển thi đấu, ông trở thành một trong những người quyết định tốc độ của 7 thành viên còn lại. Khi một trong những thành viên bị chấn thương, Bill liền có cơ hội chứng minh khả năng của mình.

Bằng sự cố gắng của chính mình cùng với người đội trưởng, ông đã thể

hiện xuất sắc. Tuy nhiên, khi thành viên chấn thương hồi phục, huấn luyện viên lại yêu cầu Bill quay về vị trí cũ.

“Vị huấn luyện viên ấy có tư duy bảo thủ – ông ta không tin tôi đã tiến bộ hơn rất nhiều.”

Dù có nhiều lúc thăng trầm, song tư duy cầu tiến của Bill đã được khẳng định. “Nhiều lúc, tôi nản đến mức muốn từ bỏ nhưng lại lưỡng lự, rồi nhiều chuyện được giải quyết đã giúp tôi rút ra một bài học không bao giờ quên. Bài học ấy là khi bạn gặp thất bại, đừng bao giờ nghiêm trọng hóa vấn đề. Bạn cần lùi lại, phân tích những thất bại và rút ra bài học từ

đó. Bạn cũng cần giữ tinh thần lạc quan.”

Bài học này đã giúp Bill như thế nào trong cuộc sống sau này? “Nhiều khi tôi cảm thấy chán nản với công việc. Tôi thấy những người khác được cất nhắc trước tôi. Tôi muốn mọi việc diễn ra theo hướng này song lại không được như vậy. Những lúc như thế, tôi lại tự nhủ: ‘Cứ làm việc chăm chỉ

và học hỏi đi, mọi việc rồi sẽ ổn thôi.’”

***

Nietzsche từng nói: “Những gì không thể giết tôi lại khiến tôi mạnh mẽ

hơn.” Kanye West và Kelly Clarkson cũng có suy nghĩ tương tự; và luôn có lý do khiến chúng ta nhắc lại câu nói này. Nhiều người trong số chúng ta có thể nhớ tới thời điểm chúng ta tự tin đối diện với thách thức so với thuở ban đầu, giống như Bill McNabb.

Ví dụ, trong chương trình Outward Bound – tên chương trình có nghĩa là thời điểm chiếc tàu rời cảng để khám phá nhiều vùng biển, người tham gia sẽ khám phá những địa điểm hoang dã dưới sự dẫn

dắt của những người chỉ huy giàu kinh nghiệm trong vài tuần. Kể từ khi ra đời cách đây nửa thế kỷ, Outward Bound luôn giữ quan điểm cho rằng những tình huống khó khăn ở ngoài trời có thể giúp người tham gia nâng cao “mức độ theo đuổi“ và “tinh thần bất bại”. Trên thực tế, qua một số nghiên cứu, chương trình này được chứng minh đã góp phần nâng cao tính độc lập, tự tin, quyết đoán và niềm tin rằng điều gì xảy ra trong cuộc sống đều nằm trong khả năng kiểm soát của bạn. Chưa kể, những lợi ích này còn gia tăng chứ không hề giảm trong sáu tháng sau khi tham gia chương trình.

Cũng như vậy, không thể phủ nhận những gì không thể giết chết chúng ta đôi khi lại khiến chúng ta yếu đuối hơn. Hãy nhớ lại những con chó bị

xung điện nhiều lần mà không có thiết bị kiểm soát. 1/3 số chó tỏ ra kiên cường trước thử thách nhưng chẳng có bằng chứng nào cho thấy trải nghiệm như vậy lại có lợi cho chúng. Ngược lại, đa số chúng đều dễ bị

tổn thương hơn trước những tác động trực tiếp.

Vì vậy, những gì không thể giết chết bạn có lúc lại khiến bạn mạnh mẽ

hơn, song đôi khi nó cũng dẫn đến điều ngược lại. Vậy câu hỏi đặt ra là: Khi nào đấu tranh dẫn tới hy vọng và khi nào đấu tranh dẫn tới bi quan?

Vài năm trước, Steve Maier cùng các sinh viên đã thiết kế thí nghiệm gần giống với thí nghiệm ông và Marty Seligman đã thực hiện hơn 40 năm

trước: Nhóm chuột thứ nhất bị xung điện, nếu chúng dùng hai chân trước để quay chiếc vòng nhỏ thì nguồn điện sẽ lập tức bị ngắt ở vòng quay tiếp theo. Nhóm chuột thứ hai cũng bị điện xung y hệt nhóm thứ

nhất nhưng không có thiết bị kiểm soát thời gian chịu đựng kích thích.

Sự khác biệt cơ bản là trong thí nghiệm mới, chuột chỉ mới 5 tuần tuổi –

đó là tuổi trưởng thành trong vòng đời của loài chuột. Sự khác biệt thứ

hai là ảnh hưởng của trải nghiệm này được đánh giá 5 tuần sau khi chuột đã hoàn toàn trưởng thành. Thời điểm ấy, cả hai nhóm chuột bị xung điện nhưng không có thiết bị kiểm soát, rồi ngày hôm sau, người ta quan sát chúng trong bài kiểm tra về khả năng khám phá xã hội.

Đây là điều Steve đã phát hiện. Những con chuột mới lớn (những con chuột trải nghiệm sự căng thẳng mà chúng không thể kiểm soát) trở

thành những con chuột trưởng thành nhút nhát sau khi bị xung điện lần thứ hai, chúng không có khả năng kiểm soát các xung điện. Điều này không có gì bất thường – những con chuột này trở nên bất lực giống như

cách những con chuột khác đã trải qua. Ngược lại, những con chuột trưởng thành đã từng trải nghiệm cảm giác căng thẳng song kiểm soát được tình huống trở nên mạo hiểm hơn và ngạc nhiên nhất là chúng dường như được hướng dẫn để chống lại tình trạng bất lực do huấn luyện ở tuổi trưởng thành. Điều này hoàn toàn đúng – khi những “con chuột kiên cường“ này lớn lên, những quy trình xung điện thông thường không thể khiến chúng trở nên bất lực nữa.

Nói cách khác, nhờ vào nỗ lực của bản thân, những con chuột mới lớn

không gục ngã, thay vào đó, chúng có thể kiểm soát những gì đang xảy ra và mạnh mẽ hơn trước.

***

Khi nghe nói về công trình thí nghiệm mới của Steve Maier, tôi nghĩ

mình phải trực tiếp gặp ông để trao đổi. Vì vậy, tôi lên máy bay đến Colorado.

Steve giới thiệu với tôi phòng thí nghiệm của ông và chỉ cho tôi thấy những cái lồng đặc biệt được lắp thêm một số bánh xe nhỏ xíu, khi bánh xe quay, dòng điện sẽ bị ngắt ngay lập tức. Sau đó, sinh viên thực hiện thí nghiệm với những con chuột mới lớn mà tôi vừa đề cập quay sang nói chuyện với tôi về đường liên kết não và các chất dẫn truyền thần kinh có liên quan. Cuối cùng, khi tôi và Steve cùng ngồi xuống, tôi đã đề nghị ông giải thích cơ chế sinh lý thần kinh của hy vọng dựa trên thí nghiệm này và bất kể điều gì khác ông đã từng làm trong cả sự nghiệp lâu năm và xuất sắc của mình.

Steve suy nghĩ giây lát. "Vấn đề lớn chỉ gói gọn trong vài câu. Có nhiều vùng trong não của cô sẽ có cùng phản ứng với những trải nghiệm khó chịu. Nó giống hệt cơ chế hoạt động của các hạch trong cơ thể chúng ta.

Trên thực tế, có nhiều khu vực ngoại biên cũng phản ứng với sự ức chế."

Tôi gật đầu.

"Bây giờ, các cấu trúc ngoại biên này được quy định bởi các vùng não có

tổ chức cao giống như vỏ não trước. Và vì vậy, nếu nhận được lời khen, cô sẽ có suy nghĩ và niềm tin – bất kể là gì theo cách gọi của cô – kiểu như: 'Đợi một phút. Tôi có thể làm việc này nhỉ?' hoặc 'Điều này không quá tệ đâu!' hay bất kể thứ gì, thì những cấu trúc kiềm chế ở vỏ não sẽ

được kích hoạt. Chúng gửi đi thông điệp: 'Kiềm chế lại đi! Đừng bị kích động quá như vậy. Có việc chúng ta sẽ làm được.'"

Tôi nghe rõ. Song tôi vẫn chưa hiểu rõ tại sao Steve lại đề cập đến vấn đề

ông gặp phải trong thí nghiệm với những con chuột mới lớn.

Ông nói tiếp: "Câu chuyện dài ngày này cần thêm vài lời giải thích.

Chúng tôi nghĩ các liên kết thần kinh có tính đàn hồi. Nếu cô vượt qua hoàn cảnh khó khăn – hoàn cảnh có ảnh hưởng lớn – từ thời thanh niên, cô sẽ hình thành cách thức để ứng phó với những hoàn cảnh bất lợi về

sau. Điều quan trọng chính là ở chỗ hoàn cảnh bất lợi ấy phải có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Bởi vì những vùng não này phải liên kết với nhau theo cách nào đó, nhưng trong những trường hợp bất lợi nhỏ, sự liên kết ấy sẽ

không xảy ra".

Như vậy, bạn không thể chỉ thuyết phục ai đó hãy tin rằng họ có thể kiểm soát được thử thách?

"Đúng vậy. Chỉ nói với ai đó rằng họ có thể vượt qua khó khăn là không đủ. Để sự kết nối có thể xảy ra, cô phải kích hoạt mối liên kết

thần kinh có chức năng kiểm soát cùng thời điểm với các khu vực kiềm chế cấp thấp. Điều này xảy ra khi cô kiểm soát được hoàn cảnh khó khăn".

Thế còn cuộc đời nhiều thách thức mà không có kiểm soát thì sao?

Steve đáp: "Tôi rất lo lắng cho những trẻ em nghèo. Chúng có quá nhiều trải nghiệm bất lực và không có đủ trải nghiệm về khả năng kiểm soát.

Chúng không học được những điều như: 'Cháu có thể làm được việc này.

Cháu có thể thành công với việc đó'. Tôi cho rằng những trải nghiệm ban đầu ấy có những ảnh hưởng lâu dài. Cô nên biết giữa hành động cô làm và điều xảy ra với cô có mối liên quan với nhau: 'Nếu tôi làm việc này, điều gì đó sẽ xảy ra.'"

***

Nghiên cứu khoa học chứng minh rất rõ ràng, những sang chấn vượt quá khả năng kiểm soát có thể dẫn đến sự suy yếu. Tuy nhiên, tôi còn quan tâm đến những người trải nghiệm sự thất bại đầu tiên trong cuộc đời quá muộn màng. Họ có quá ít cơ hội gục ngã, đứng lên nhưng lại có quá nhiều lý do để gắn bó với kiểu tư duy bảo thủ.

Tôi đã gặp nhiều người thành công, họ là người dễ bị tổn thương nhưng không bộc lộ ra bên ngoài và họ từng vấp ngã ở tuổi trưởng thành rồi vật lộn để đứng lên. Tôi gọi họ là "những người mong manh đầy nghị lực".

Đôi khi, tôi gặp những người như vậy ngay tại văn phòng của mình sau buổi thi giữa và cuối kỳ. Những con người sáng láng và tuyệt vời này rõ ràng biết cách trở nên thành công chứ không phải thất bại.

Năm ngoái, tôi đã liên hệ với Kayvon Asemani, sinh viên năm thứ nhất tại Penn. Hồ sơ xin việc của Kayvon khiến bạn nghĩ cậu có thể là "người

mong manh đầy nghị lực": Cậu là học sinh đọc diễn văn tốt nghiệp ở

trường trung học, là Chủ tịch Hội Sinh viên, là ngôi sao thể thao… và nhiều thứ nữa.

Nhưng tôi dám chắc chắn Kayvon là đại diện của típ người có tư duy

cầu tiến và lạc quan. Chúng tôi gặp nhau khi cậu học năm cuối tại trường Milton Hershey, trường nội trú miễn phí do nghệ nhân sô-cô-la, Milton Hershey, thành lập dành cho các bé trai mồ côi, cho đến hôm nay, ngôi trường đã trở thành thiên đường cho trẻ em có hoàn cảnh thiệt thòi.

Kayvon và các anh chị em ruột của mình đến học tại trường Hershey ngay trước khi Kayvon lên lớp 5 – một năm sau khi cha cậu bóp cổ mẹ

cậu đến gần chết và bà đã bị hôn mê suốt đời.

Tại trường Hershey, Kayvon tiến bộ vượt bậc. Cậu phát hiện mình đam mê âm nhạc và chơi kèn trombon ở hai ban nhạc của trường. Khi phát hiện mình có khả năng lãnh đạo, cậu đã nhiều lần phát biểu trước các chính trị gia của bang, thành lập một trang tin điện tử do học sinh quản lý, làm chủ tịch nhiều ủy ban và gây quỹ hàng chục nghìn đô-la vì mục đích từ thiện. Năm thứ tư, cậu là Chủ tịch Hội Sinh viên của trường.

Tháng Một, Kayvon viết e-mail cho tôi kể về học kỳ thứ nhất của mình.

Cậu viết: “Em đã hoàn thành học kỳ đầu tiên với số điểm 3,5. Em có ba điểm A và một điểm C. Em không hoàn toàn hài lòng với điều này. Em biết mình có thể đạt điểm A và mình đã làm gì sai để bị C.”

Lý do gì khiến cậu nhận mức điểm thấp nhất như vậy? “Em bị điểm C

môn Kinh tế học vì em còn đang băn khoăn về ngôi trường này và liệu

em có phù hợp với nó không… Rõ ràng em có thể đạt trên mức điểm 3,5, thậm chí điểm 4 cũng không nằm ngoài khả năng của em. Ở học kỳ đầu, em lo lắng mình có nhiều điều cần học hỏi từ các bạn. Sau đó, em nhận thấy em có thể dạy các bạn nhiều điều.”

Học kỳ mùa xuân không hoàn toàn suôn sẻ. Kayvon đạt nhiều điểm A nhưng không tốt như cậu đã kỳ vọng ở hai môn toán. Chúng tôi trao đổi ngắn gọn về khả năng chuyển khỏi Wharton – Khoa Quản trị Kinh doanh có tính cạnh tranh rất cao tại Penn, tôi nói với cậu rằng việc chuyển sang chuyên ngành khác không có gì đáng xấu hổ. Kayvon đã không nghĩ như

tôi.

Đây là những điều cậu đã viết cho tôi vào tháng Sáu: “Lúc nào em cũng gặp khó khăn với các con số và việc tính toán. Tuy nhiên, em sẽ chấp nhận thử thách này, em sẽ cố gắng bền bỉ để cải thiện bản thân, ngay cả

khi điều này có nghĩa là em sẽ tốt nghiệp với điểm GPA thấp hơn mức em có thể đạt nếu chuyển sang ngành khác, ngành nào đó không đòi hỏi em phải làm việc với các con số.”

Tôi không hề nghi ngờ gì về việc Kayvon sẽ liên tục cố gắng, học hỏi và tiến bộ.

***

Tóm lại, những minh chứng mà tôi trình bày ở đây là để kể câu chuyện: Suy nghĩ bảo thủ về khả năng sẽ dẫn đến những giải thích bi quan về

hoàn cảnh khó khăn, từ đó dẫn đến việc cá nhân sẽ vừa đầu hàng vừa



lảng tránh thách thức. Ngược lại, suy nghĩ cầu tiến dẫn đến những giải thích lạc quan về hoàn cảnh khó khăn, từ đó cá nhân sẽ có thái độ kiên cường và tìm kiếm những thử thách mới, vì vậy, họ trở nên mạnh mẽ

hơn.

Về việc tự dạy bản thân hy vọng, tôi khuyên bạn nên thực hiện từng bước theo quy trình trên và đặt câu hỏi: Tôi nên làm gì ở bước này?

Thứ nhất, tôi đề nghị bạn cập nhật hiểu biết về trí thông minh và tài năng.

Khi Carol và cộng sự cố gắng thuyết phục mọi người rằng trí thông minh hay bất kỳ tài năng nào khác đều có thể cải thiện được nếu cố gắng, cô thường mở đầu bằng cách giải thích về não bộ. Ví dụ, cô nhắc đến một nghiên cứu về sự phát triển của não bộ được công bố trên tạp chí khoa học hàng đầu thế giới Nature. Nhiều người trưởng thành trong nghiên cứu này đạt điểm IQ cao hơn so với trước đây,

tức là họ kiểm tra lần đầu tiên lúc 14 tuổi, thời điểm nghiên cứu mới bắt đầu và lần thứ hai, lúc 18

tuổi khi nghiên cứu kết thúc. Thực tế này – điểm IQ không hoàn toàn cố

định trong suốt cuộc đời một con người – thường làm người ta ngạc nhiên. Hơn nữa, Carol nói tiếp, những người này cho thấy có sự thay đổi lớn về cấu trúc não bộ: "Những ai có kỹ năng toán học tốt hơn thường hoàn thiện các vùng não liên quan đến toán, điều này thực sự đúng đối

với các kỹ năng tiếng Anh."

Carol cũng giải thích não bộ có khả năng thích ứng cao. Giống như việc cơ bắp sẽ trở nên săn chắc khi nó thường xuyên được sử dụng, não bộ

cũng thay đổi khi bạn cố gắng kiểm soát thách thức mới. Trên thực tế, chưa bao giờ não bộ hoàn toàn "cố định". Ngược lại, trong cả cuộc đời chúng ta, các tế bào thần kinh luôn chứa đựng tiềm năng phát triển những liên kết mới và củng cố những liên kết đã có. Hơn nữa, ở tuổi trưởng thành, chúng ta duy trì khả năng sản sinh chất myelin, loại vỏ

bọc bảo vệ tế bào thần kinh và kích thích sự trao đổi tín hiệu giữa các tế

bào.

Thứ hai, tôi gợi ý bạn nên rèn luyện đối thoại nội tâm theo hướng tích cực.

Sự kết hợp giữa liệu pháp hành vi, nhận thức và tình trạng bi quan do huấn luyện đã dẫn đến sự ra đời của chương trình "tập huấn nhằm rèn luyện tính kiên cường". Chương trình này có tính chất tương tác với nhiều hoạt động trị liệu về hành vi và nhận thức nhằm mục đích phòng ngừa. Trong một nghiên cứu, những học sinh đã tham gia chương trình tập huấn này thể hiện mức độ bi quan thấp hơn, đồng thời có ít triệu chứng trầm cảm hơn ở 2 năm tiếp theo. Trong một nghiên cứu tương tự, sinh viên đại học có tính cách bi quan cũng bớt lo lắng hơn sau 2 năm và ít bị trầm cảm hơn sau 3 năm tham gia chương trình.

Đọc đến chương này, nếu bạn nhận thấy bản thân là người cực kỳ bi quan, tôi khuyên bạn hãy tìm kiếm một chuyên gia trị liệu hành vi và

nhận thức để được giúp đỡ. Tôi biết, lời khuyên này không dễ nghe chút nào. Nhiều năm trước, khi còn ở tuổi thiếu niên, tôi từng viết thư gửi đến chuyên gia Dear Abby để được tư vấn. Cô ấy đã trả lời tôi như thế này:

"Cháu hãy đi gặp nhân viên trị liệu." Tôi nhớ mình đã xé lá thư của cô ấy, cảm thấy giận dữ vì cô ấy không cho tôi giải pháp rõ ràng hơn, nhanh chóng hơn, thẳng thắn hơn. Tuy nhiên, tôi không quá ngây thơ để đề

nghị bạn đọc 20 trang sách khoa học nghiên cứu về hy vọng nhằm loại bỏ rào cản bi quan bạn đã có từ lâu. Còn có nhiều điều nữa về liệu pháp hành vi, nhận thức và rèn luyện tính kiên cường mà tôi không thể nói hết ở đây.

Trên thực tế, bạn hoàn toàn có thể điều chỉnh hoạt động đối thoại nội tâm và học cách hạn chế tác động của nó đối với việc phấn đấu vì mục tiêu của mình. Bằng cách luyện tập và thực hiện theo hướng dẫn, bạn có thể thay đổi cách nghĩ, cảm nhận, và quan trọng nhất là hành động khi gặp khó khăn, trắc trở.

Và để chuyển tiếp tới phần cuối của cuốn sách, Bền bỉ – Những yếu tố

khách quan, hãy để tôi đưa ra gợi ý cuối cùng nhằm giúp bạn tự trau dồi sự hy vọng, đó là Tìm kiếm sự giúp đỡ.

Vài năm trước, tôi đã gặp Rhonda Hughes, cô là Tiến sĩ Toán học đã nghỉ

hưu. Không ai trong gia đình Rhonda từng học đại học, nhưng là con gái, ngay từ nhỏ, cô đã thích môn toán nhiều hơn môn tốc ký. Cuối cùng, Rhonda đã đạt được học vị Tiến sĩ Toán học và sau 79 trong tổng số 80

lần nộp đơn xin làm giảng viên bị từ chối, cô cũng nhận được lời mời làm

việc cho một trường đại học.

Rhonda nói với tôi, cô có vấn đề với một mục nằm trong Thang đo tính bền bỉ. "Tôi không thích câu 'Thất bại không làm tôi nản chí.' Điều này chẳng có nghĩa gì. Ý tôi là ai mà không bị nản chí khi gặp thất bại cơ chứ?

Rõ ràng là tôi cũng vậy. Tôi nghĩ câu ấy nên được sửa lại thành 'Thất

bại không làm tôi nản chí trong thời gian dài. Tôi sẽ lại đứng lên.'"

Tất nhiên, Rhonda đúng và tôi đã thay đổi nội dung câu đánh giá này theo đề nghị của cô.

Nhưng điều quan trọng nhất về câu chuyện của Rhonda là cô không bao giờ tự mình đứng lên sau vấp ngã. Ngược lại, cô cho rằng tìm kiếm sự

giúp đỡ là một cách tốt để duy trì hy vọng.

Đây chỉ là một trong những câu chuyện cô kể cho tôi: "Tôi được làm việc với một giáo viên dạy kèm, ông biết tôi sẽ trở thành nhà toán học. Mọi thứ bắt đầu khi tôi nhận toàn điểm kém trong các bài kiểm tra của ông và tôi đã tìm đến văn phòng của ông để khóc lóc. Đột nhiên, ông bật dậy khỏi ghế và không nói từ nào, ông bước nhanh ra khỏi phòng. Cuối cùng, khi quay trở lại, ông nói: 'Cô gái trẻ, cô nên học chương trình thạc sĩ về

toán. Tuy nhiên, cô đã chọn sai các môn học.' Rồi ông kể tên tất cả những môn học lẽ ra tôi đã phải xác định từ trước cùng với lời hứa cá nhân của những giảng viên khác sẽ giúp đỡ tôi."

Khoảng 20 năm trước, Rhonda đã đồng sáng lập Chương trình EDGE

cùng Sylvia Bozeman, một nhà toán học khác. EDGE là các chữ viết tắt

của Enhancing Diversity in Graduate Education, sứ mệnh của chương trình là hỗ trợ phụ nữ và sinh viên thiểu số muốn học các chương trình đào tạo Thạc sĩ Toán học. Sylvia nói: "Mọi người cho rằng bạn phải có năng khiếu đặc biệt mới có thể học toán. Họ nghĩ bạn sinh ra đã có khả

năng ấy, nếu không bạn sẽ chẳng bao giờ học được. Nhưng Rhonda và tôi liên tục nhắc lại: "Bạn hoàn toàn có thể phát triển khả năng toán học.

Đừng từ bỏ!"

Rhonda nói với tôi: "Rất nhiều lần tôi muốn từ bỏ công việc của mình và làm cái gì đó dễ dàng hơn. Nhưng luôn có ai đó, bằng cách này hay cách khác, bảo tôi phải tiếp tục. Tôi nghĩ mọi người cần một ai đó như vậy. Cô có vậy không?"

Phần III

BỀN BỈ – NHỮNG YẾU TỐ KHÁCH QUAN

Chương 10

BỀN BỈ – SỰ NUÔI DƯỠNG

Tôi có thể làm gì để giúp những người mà tôi quan tâm trở nên bền bỉ

hơn?

Ngày nào tôi cũng được nghe hỏi câu hỏi này.

Đôi khi người hỏi là một huấn luyện viên, một doanh nhân hay CEO.

Tuần trước là một giáo viên lớp 4, còn tuần trước nữa là Giáo sư Toán học của một trường cao đẳng cộng đồng. Người hỏi tôi có thể là tướng lĩnh quân đội hay đô đốc hải quân, song những người thường hỏi nhiều nhất là các bậc phụ huynh, vì họ lo rằng con cái chưa nhận ra tiềm năng của mình.

Tất nhiên, những người hỏi tôi đều đặt mình vào vị trí của bậc cha mẹ –

ngay cả khi họ không hoặc chưa phải cha mẹ. Từ parenting xuất phát từ

tiếng La-tinh có nghĩa là "sinh đẻ". Bạn sẽ cư xử như người làm cha mẹ

nếu muốn nuôi dưỡng hứng thú, mục đích và hy vọng ở những người mà bạn quan tâm.

***

Khi lật ngược vấn đề và đề nghị mọi người cho biết suy nghĩ của họ về

cách "nuôi dưỡng phẩm chất bền bỉ", tôi đã nhận được nhiều câu trả lời khác nhau.

Một số người tin người khác bền bỉ vì đã được rèn luyện trong nhiều hoàn cảnh khó khăn. Số khác lại mượn câu nói của Nietzsche để trả lời:

“Những gì không thể giết tôi lại khiến tôi mạnh mẽ hơn”26. Những câu trả lời như thế khiến chúng ta nghĩ tới hình ảnh các ông bố, bà mẹ đang quắc mắt lên, không ngừng buông ra những lời chỉ trích về ảnh hưởng tiêu cực của các loại trò chơi điện tử chứ không phải là tác dụng của nó, rồi ép con cái ngồi xuống ghế để tập đàn piano hoặc violin hoặc than phiền vì con chỉ đạt điểm A-.

26 Thỉnh thoảng nghe thấy điều đó, tôi sẽ ngắt lời họ bằng việc giới thiệu kết quả nghiên cứu của Steve Maier nhằm khẳng định việc tìm cách thoát khỏi hoàn cảnh khó khăn khiến bạn trở nên mạnh mẽ hơn.

Theo quan điểm này, giúp đỡ trẻ bằng tình yêu thương và đặt ra cho trẻ

nhiều tiêu chuẩn cao là hai thái độ ứng xử khác biệt. Vì vậy, với khuôn phép gia trưởng, cha mẹ thường đưa ra nhiều quy định, đòi hỏi sự tuân thủ để con trở thành người bền bỉ.

Nếu sống ở thời kỳ đó, tôi sẽ tìm kiếm những quan điểm ra đời cách đây cả thế kỷ của John Watson, người sau này trở thành Chủ tịch Hiệp hội Tâm lý của Đại học Johns Hopkins.

Trong cuốn sách bán chạy nhất xuất bản năm 1928 về nuôi dạy con với

tựa đề Psychological Care of Infant and Child (tạm dịch: Chăm sóc tâm lý cho trẻ ngay từ khi mới chào đời), Watson nói rất nhiều về cách nuôi dưỡng con cái trở thành người “say mê học tập và vui chơi, nhanh chóng học cách vượt qua những khó khăn nhỏ trong môi trường… rồi vững vàng bước vào tuổi trưởng thành với những thói quen học tập và tình cảm ổn định, không gian nan nào có thể quật ngã chúng.”

Watson khuyên: “Đừng bao giờ ôm hôn con. Đừng bao giờ để con ngồi vào lòng. Nếu phải làm, hãy hôn lên trán chúc con ngủ ngon, bắt tay con mỗi sáng, vuốt nhẹ mái tóc khi con làm được bài tập khó.” Watson còn nói hãy cứ để trẻ tự xoay xở với các vấn đề “ngay từ lúc mới chào đời”, hãy luân phiên thay người chăm sóc để ngăn chặn mối quan hệ gắn bó không lành mạnh với bất kỳ người lớn nào và ngược lại, để tránh những tình cảm ủy mị có thể cản trở trẻ tiến tới “cai trị thế giới”.

Tất nhiên, đôi khi người ta đã làm điều ngược lại.

Những đứa trẻ sẽ được dạy đức tính kiên trì và đặc biệt là đam mê sẽ phát triển bùng nổ nếu chúng được yêu thương và giúp đỡ vô điều kiện.

Những người thành công nhờ kiểu nuôi dưỡng nhẹ nhàng hơn, chu đáo hơn cho rằng trẻ cần được ôm ấp và gắn bó lâu dài, theo họ, về bản chất trẻ em luôn tìm kiếm thử thách, muốn phát triển năng lực; và chỉ có tình yêu thương vô điều kiện của người lớn mới giúp mong ước ấy được thực hiện. Khi không phải thực hiện yêu cầu gia trưởng, trẻ sẽ làm mọi việc theo hứng thú cá nhân, sẽ rèn luyện và trở nên kiên cường để đối phó với trở ngại.

Giữa thái độ đáp ứng và thái độ đòi hỏi, cách tiếp cận "lấy trẻ làm trung tâm" thường được quan sát ở khuôn mẫu cha mẹ uy quyền.

***

Vậy chúng ta nên chọn khuôn mẫu cha mẹ nào? Tính bền bỉ được rèn luyện bởi các tiêu chuẩn cao hay được nuôi dưỡng bằng tình yêu thương?

Với tư cách là nhà khoa học, tôi xin trả lời rằng chúng ta cần nghiên cứu thêm về vấn đề này. Có nhiều nghiên cứu về khuôn mẫu cha mẹ, cũng có nhiều nghiên cứu về tính bền bỉ nhưng chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu cả hai đối tượng này.

Tuy nhiên, là mẹ của hai đứa con gái đang ở tuổi thiếu niên, tôi không có đủ thời gian để chờ đợi. Giống như những phụ huynh đã hỏi tôi câu này, tôi phải đưa ra quyết định ngay hôm nay. Các con tôi đang lớn dần, mỗi ngày, vợ chồng tôi đều dạy con biết điều hay lẽ phải. Ngoài ra, về mặt công việc, tôi thường xuyên tiếp xúc với những người trẻ tuổi – tôi cũng muốn khuyến khích họ bền bỉ hơn.

Vì vậy, tôi đã đưa ra minh chứng cho cả hai quan điểm trên. Một người ủng hộ khuôn mẫu cha mẹ nghiêm khắc khuyên tôi nên trò chuyện với Steve Young, một cá nhân đột phá, đội trưởng với thành tích phá kỷ lục về công việc cậu làm hàng ngày từ khi còn nhỏ, bao gồm cả việc giao báo đến nhà, dự lớp học Kinh thánh trước khi đến trường và tất nhiên không bao giờ chửi thề hay uống rượu bia. Trong khi đó, một người ủng hộ

khuôn mẫu cha mẹ tự do đã giới thiệu tôi đến gặp Francesca Martinez,

diễn viên hài nổi tiếng tới từ nước Anh, có cha là nhà văn và mẹ là nhà hoạt động môi trường, họ cho phép cô bỏ học khi mới 16 tuổi và không hề bất ngờ khi cô xuất bản tự truyện với tựa đề What the**** Is Normal?

(tạm dịch: Cái **** gì thì bình thường?).

Xin hãy bắt đầu với Steve Young, thủ quân huyền thoại của đội tuyển San Francisco 49ers từng hai lần được xướng tên là Cầu thủ xuất sắc nhất tại Giải Bóng bầu dục Quốc gia. Ông cũng được chọn là Cầu thủ xuất sắc nhất Giải Bóng bầu dục Quốc gia lần thứ 29 với kỷ lục ghi 6 bàn thắng liên tiếp. Ở tuổi nghỉ hưu, ông trở thành thủ quân được đánh giá cao nhất trong lịch sử Giải Bóng bầu dục Quốc gia.

Steve nói: “Cha mẹ là những người đã đặt nền móng cho tôi. Đôi khi, tôi ước ai cũng được nuôi dưỡng tốt như mình.”

Dưới đây là câu chuyện chứng minh quan điểm của ông.

Dù trở thành ngôi sao ngay từ hồi còn học phổ thông và được hầu hết các trường đại học của Mỹ chào đón, song Steve đã chọn Đại học Brigham Young University (BYU) để gia nhập đội tuyển bóng bầu dục của trường.

Vì có tới 7 cầu thủ khác giỏi hơn Steve và vì lý do thời gian thi đấu, huấn luyện viên đã chuyển cậu xuống “nhóm hamburger” – gồm những cầu thủ khiêm tốn nhất – với nhiệm vụ chính là hỗ trợ tuyến phòng thủ của BYU trong các giờ tập luyện.

Steve nhớ lại: “Chúa ơi, tôi muốn về nhà. Tôi đã học cả kỳ đầu tiên với hai vai nặng trĩu vì túi lớn túi bé… Tôi nhớ đã gọi điện cho cha chỉ để nói:

‘Huấn luyện viên không biết tên con. Con chỉ là đứa ngốc che chắn để đội phòng ngự luyện tập. Cha, điều ấy quá tệ. Đó không phải là điều con muốn… con nghĩ là con nên về nhà.’”

Cha của Steve, người mà ông mô tả là “cực kỳ nghiêm khắc“ đã trả lời:

“Con có thể bỏ cuộc… nhưng con không được về nhà vì cha sẽ không bao giờ sống chung với kẻ bỏ cuộc. Con đã biết điều đó từ hồi bé rồi còn gì.

Con sẽ không được quay về đây nữa.” Vậy là Steve phải ở lại trường.

Suốt cả mùa, Steve luôn là người đầu tiên đến và người cuối cùng ra về

trong tất cả các buổi tập. Sau trận đấu cuối cùng của đội, cậu tự tăng thời gian luyện tập cho riêng mình: “Có tấm lưới rất to treo ở cuối phòng thay đồ. Tôi thường ở đó, tưởng tượng mình đang thi đấu và tập các động tác kỹ thuật như chụp bóng, ném rổ. Từ đầu tháng Một cho đến cuối tháng Hai, tôi đã tập ném hơn 10.000 lần. Tay tôi đau nhức nhưng tôi vẫn muốn trở thành thủ quân.”

Đến năm thứ hai, Steve chuyển từ vị trí số 8 lên số 2. Năm thứ ba, cậu trở

thành thủ quân mới của BYU. Đến năm cuối, Steve được trao giải thưởng Davey O’Brien dành cho thủ quân xuất sắc nhất nước Mỹ.

Còn nhiều lần khác trong sự nghiệp khiến lòng tin của Steve bị lung lay.

Mỗi lần như vậy, ông lại muốn từ bỏ, rồi lại cầu cứu cha – người luôn ngăn cản nỗ lực bỏ cuộc của ông.

Thử thách đầu tiên đến khi Steve chơi bóng chày ở trường trung học.

Steve nhớ lại: “Lúc ấy, tôi mới 13 tuổi. Cả năm trời không ghi được bàn

thắng nào khiến tôi ngày càng thấy xấu hổ… Hết trận này đến trận khác, tôi không thể ghi nổi một bàn thắng.” Khi mùa thi đấu giải kết thúc, Steve kể cho cha biết về tình trạng của mình. “Cha đã nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: ‘Con không thể bỏ cuộc. Con có khả năng đấy, hãy quay trở lại và tìm cách giải quyết vấn đề đi.’” Vì vậy, Steve đã cùng cha trở lại sân bóng. “Tôi nhớ trời rất lạnh, u ám, mưa, tuyết rơi, cha cứ ném bóng còn tôi đập liên tục.” Đến năm cuối ở trường trung học phổ thông, khi trở thành đội trưởng của đội bóng chày, Steve đã ghi được trung bình 384 điểm.

“Có công mài sắt, có ngày nên kim” là một trong những bài học Steve nhận được trong suốt 4 năm tham gia San Francisco 49ers. Thay vì xin chuyển sang đội khác, Steve đã tìm đến Joe Montana, một thủ quân mới, người đã dẫn dắt đội bóng giành được 4 chiến thắng tại Giải Bóng bầu dục Quốc gia. “Muốn biết mình giỏi đến cỡ nào, tôi cần phải ở lại San Franscisco và học cho dù việc ấy có khó khăn đến đâu đi chăng nữa… Tôi đã nhiều lần muốn bỏ cuộc… Tôi nghe thấy tiếng la ó, phản đối trong những đêm không ngủ, nhưng tôi lại sợ phải gọi cho cha. Tôi biết ông sẽ

nói: ‘Hãy kiên trì đi tới cuối con đường, Steve.’”

***

Đến đây, khi tôi chưa kể hết về con đường còn mơ hồ phía trước của Steve Young, hẳn bạn có thể nghĩ cha mẹ của những người bền bỉ là người gia trưởng. Bạn cũng có thể kết luận họ chỉ tập trung vào những tiêu chuẩn của riêng mình và thờ ơ với nhu cầu đặc biệt của con cái.

Dù vậy, trước khi bạn đưa ra lời nhận định cuối cùng, hãy cùng gặp cha mẹ của Steve, bà Sherry và ông LeGrande Young. LeGrande thích biệt danh của mình vì nó đã mô tả chính xác cách sống của ông, “Grit” (Bền bỉ). Em trai của Steve, Mike, đã nói về cha mình: “Ông ấy là người chăm chỉ, bền bỉ và không bao giờ than thở. Biệt danh ấy thực sự phù hợp với ông.”

Là luật sư của công ty, Grit Young hiếm khi nghỉ việc. Khoảng 25 năm trước, khi Grit đang tập luyện tại Câu lạc bộ Thể hình YMCA gần nhà, một thành viên ở đó đã thách ông thi gập bụng liên tục. Sau một năm, mỗi người có thể gập khoảng 1.000 cái mỗi lần, nhưng đến điểm đó người thách đấu đã nhận thua cuộc. Khi ấy, Grit đã tự đua với chính mình. Ông tiếp tục luyện tập trong nhiều năm cho đến khi có thể gập 10.000 cái mỗi lần.

Khi tôi gọi điện để trò chuyện với cha mẹ Steve về người con trai nổi tiếng của họ và cách họ đã nuôi dạy ông, tôi đã nghĩ họ rất nghiêm nghị và khách sáo. Thật ngạc nhiên, lời đầu tiên bà Sherry nói với tôi là: “Chúng tôi rất vui mừng được trò chuyện với cô! Steve của chúng tôi là người con tuyệt vời.” Ông Grit còn đùa rằng cho dù tôi nghiên cứu gì đi chăng nữa thì ông cũng rất ngạc nghiên là sao tôi phải mất chừng ấy thời gian mới đến gặp họ.

Vai tôi run lên đôi chút, tôi ngồi xuống lắng nghe từng người kể về

chuyện họ đã học cách làm việc chăm chỉ như thế nào từ khi còn nhỏ. Bà Sherry giải thích: “Chúng tôi là thế hệ đầu tiên làm việc ở trang trại. Ai

cũng có rất nhiều kỳ vọng.” Sherry bắt đầu tham gia thu hoạch sơ-ri lúc 10 tuổi. Grit cũng như vậy và để kiếm tiền mua găng tay, quần áo chơi bóng chày, ông đi cắt cỏ thuê, phát báo bằng xe đạp đến tận nhà khách hàng với khoảng cách vài cây số, đồng ý làm bất kỳ công việc nào ở trang trại.

Khi có con, Sherry và Grit cũng thống nhất đưa ra những thử thách như

vậy. Grit nói: “Mục đích của tôi là dạy cho con tính kỷ luật và làm việc chăm chỉ như cách tôi đã học. Bạn phải học những điều này. Nó không tự nhiên mà có. Điều quan trọng tôi dạy các con là một khi đã làm điều gì thì phải làm đến cùng.”

Bằng những lời lẽ rõ ràng, ông bà Young đã khiến các con hiểu rằng họ

phải làm mọi việc đến cùng. “Chúng tôi dạy các con phải luyện tập. Các con không thể nói: ‘Ôi, con mệt rồi.’ Một khi đã cam kết, các con phải bắt mình thực hiện. Sẽ có lúc dù không muốn nhưng các con vẫn phải làm.”

Họ thực sự có vẻ nghiêm khắc đúng không? Nhưng nếu để ý kỹ, bạn sẽ

thấy ông bà Young cũng hết sức ủng hộ con cái.

Steve nhắc lại chuyện bị túm cổ áo khi tham gia chương trình Pop Warner lúc 9 tuổi. Khi ấy, cậu vội chạy đi tìm mẹ thì thấy mẹ vừa đeo chiếc túi xách bên người vừa bước vượt lên phía trước, bà ngăn cậu bé ở

đội đối phương và nói vừa đủ nghe rằng cậu không nên túm cổ Steve sai luật như vậy. Khi Steve và các em lớn hơn, ngôi nhà của họ trở thành điểm đến yêu thích của trẻ con hàng xóm. Bà Sherry nhớ lại: “Các buổi chơi bóng của chúng tôi luôn thu hút rất đông hàng xóm đến tham gia.”

Là luật sư của công ty, ông Grit đi công tác liên tục. “Hầu hết những người mà tôi biết sẽ ở lại dịp cuối tuần tại bất kỳ đâu chúng tôi tới vì không thể hoàn thành hết công việc trong ngày thứ Sáu và sẽ phải bắt đầu lại vào thứ Hai. Nhưng đó không phải là trường hợp của tôi. Tôi luôn luôn giải quyết hết mọi việc để có thể về nhà vào cuối tuần.” Thỉnh thoảng, việc trở về nhà vào ngày cuối tuần là những minh chứng về con người bền bỉ đúng như biệt danh của ông. “Có lần, tôi ở Montana để đàm phán với một nhà máy nhôm. Đến tối thứ Sáu, tôi bắt taxi ra sân bay.

Trời đầy sương mù. Tất cả các chuyến bay đều bị hoãn.”

Tôi đã thử xem xét liệu mình có thể làm gì trong tình huống tương tự, song tự thấy xấu hổ khi nghe phần còn lại của câu chuyện. Grit

đã thuê một chiếc ô tô tự lái đến Spokane, đón chuyến bay tới Seattle rồi bắt chuyến bay thứ hai tới San Francisco và cuối cùng là chuyến bay thứ ba khi mắt đã đỏ hoe để về đến sân bay JFK vào buổi sáng hôm sau lúc trời vừa bình minh. Sau đó, ông thuê một chiếc xe khác lái về Greenwich, Connecticut. "Tôi chẳng tự khen mình đâu. Chỉ là vì tôi nghĩ về với con rất quan trọng, tôi cần hỗ trợ chúng dù đó là các hoạt động thể thao hay gì đi chăng nữa," Grit kể lại.

Bà Sherry và ông Grit cũng thấu hiểu các nhu cầu tình cảm của con cái.

Ví dụ, Steve đặc biệt hay lo lắng. "Chúng tôi phát hiện ra có những việc Steve không bao giờ làm," ông Grit nói.

"Hồi lớp 2, nó từ chối đến lớp. Lúc 12 tuổi, nó không chịu tham gia trại hè Boy Scout. Nó không bao giờ ngủ qua đêm ở nhà bạn. Thằng bé không

chấp nhận những việc này."

Thật khó hình dung hình ảnh của Steve Young, thủ quân xuất sắc không bao giờ biết sợ, với hình ảnh cậu bé nhút nhát mà bà Sherry và ông Grit mô tả. Cũng như vậy, cả bà Sherry và ông Grit đều không hề biết nguyên nhân đã gây nên nỗi sợ hãi ở người con trai cả của mình. Một lần, ông Grit nói sẽ đến đón Steve ở trường để đưa cậu đến nhà chú chơi, thế

nhưng Steve cứ không ngừng lo lắng về việc này. Cậu sợ hãi khi phải xa nhà. Ông Grit rất ngạc nhiên. Tôi tò mò xem ông bà đã phản ứng như thế

nào. Họ có bảo con trai phải tỏ ra đàn ông, mạnh mẽ không? Họ có phạt con không?

Không hề. Ông Grit đã kể lại cuộc trò chuyện của mình với con trai khi Steve từ chối đi học, điều ấy cho thấy rõ ràng ông đã đặt câu hỏi và lắng nghe con nhiều hơn là giảng giải và phê bình: "Tôi hỏi: 'Có ai trêu con à?'

Steve trả lời: 'Không ạ.' 'Con không thích cô giáo à?' 'Con yêu cô giáo đấy chứ.' 'Vậy tại sao con không thích đi học?' 'Con không biết. Con chỉ

không muốn đến trường.'"

Cuối cùng, bà Sherry đã quyết định vào lớp để học cùng với Steve

trong nhiều tuần cho đến khi cậu bé cảm thấy yên tâm đi học.

Bà Sherry nói với tôi: “Đó là nỗi lo sợ phải chia cắt. Lúc đó, chúng tôi không biết phải gọi tên điều đó là gì. Song chúng tôi có thể nhận ra Steve quá khép kín, thu mình và chúng tôi biết thằng bé cần vượt qua điều này.”

Sau đó, khi tôi đề nghị Steve kể chi tiết về học kỳ khó khăn của ông tại BYU, tôi nói nếu ai đó chỉ nghe giai thoại ấy mà không biết thêm gì nữa, họ có thể kết luận cha ông là một người áp đặt. Có cha mẹ nào lại từ chối khi con trai bảo muốn về nhà?

Steve nói: “Được thôi. Mọi thứ đều do hoàn cảnh có phải không?”

Tôi lắng nghe.

“Cha hiểu tôi. Ông biết tôi muốn chạy nhanh về nhà, ông cũng biết nếu ông để tôi làm như vậy, tôi sẽ lại chìm trong lo sợ.”

Steve kết luận: “Đó là hành động yêu thương. Nó cứng rắn nhưng chan chứa tình yêu.”

Nhưng đó là ranh giới hợp lý giữa tình yêu cứng rắn và sự đe dọa. Vậy sự

khác biệt ở đây là gì?

Steve nói: “Tôi biết quyết định là ở tôi. Tôi biết cha tôi không muốn tôi là ông ấy. Điều thứ nhất cha mẹ cần là xác định giai đoạn cho con cái chứng minh bản thân. ‘Cha không bắt ép con làm điều cha nói, kiểm soát con, bắt con phải giống cha, bắt con làm điều cha từng làm, yêu cầu con làm điều cha không thể làm.’ Từ khi còn nhỏ, cha đã thể hiện cho tôi thấy đó không phải là con người ông và điều ông cần. Sự thật là: ‘Cha cho con mọi thứ cha có.’”

Steve kết luận: “Tình yêu cứng rắn chứa đựng cả lòng vị tha. Tôi nghĩ

điều ấy rất quan trọng. Nếu tình yêu cứng rắn chỉ là việc cha mẹ cố kiểm

soát con cái thì con cái sẽ nhận ra ngay. Tôi biết điều cha mẹ tôi nói: ‘Cha mẹ muốn thấy con thành công.’”

***

Nếu việc biết ông bà Young giúp bạn hiểu “tình yêu cứng rắn“ không hẳn là điều gì đó mâu thuẫn, thì Francesca Martinez và cha mẹ cô, bà Tina và ông Alex, sẽ khiến bạn hiểu thêm một khía cạnh khác.

Được tạp chí Observer bầu chọn là một trong những danh hài vĩ đại nhất nước Anh, Francesca đã có nhiều buổi trình diễn cháy vé ở khắp nơi trên thế giới. Nếu cứ nhìn thẳng vấn đề theo cách thông thường thì cô quả là đã phá vỡ quy tắc không chửi thề của gia đình Young, còn sau buổi diễn, cô chắc chắn vi phạm quy định cấm uống rượu bia. Cũng giống cha mẹ, Francesca ăn chay, không theo đạo và về chính trị, cô ủng hộ phe bảo thủ.

Francesca được chẩn đoán mắc chứng bại não lúc 2 tuổi. Cô thích gọi hội chứng này là “múa vờn” hơn. Khi được thông báo rằng cô con gái 2 tuổi bị tổn thương não sẽ “không thể sống bình thường”, bà Tina và ông Alex lập tức quyết định chẳng bác sĩ nào có thể đoán trước được tương lai con gái mình. Trở thành ngôi sao hài kịch đòi hỏi sự bền bỉ bất kể bạn là ai, nhưng có lẽ đỉnh cao ấy sẽ là viển vông đối với một người nói không rõ và còn gặp nhiều khó khăn khi bước đi trên sân khấu. Vì vậy, cũng giống như những diễn viên hài yêu nghề khác, Francesca có thể lái xe 4 tiếng (cả một buổi chiều) chỉ để trình diễn trong vòng 10 phút không nhận thù lao và nhiều lần gọi điện cho các nhà sản xuất truyền hình kiêu ngạo, bận

rộn. Tuy nhiên, khác với hầu hết các đồng nghiệp, cô còn phải luyện thở

và luyện giọng trước mỗi buổi diễn.

Cô chia sẻ: “Tôi không tự dưng chăm chỉ và đam mê. Tôi nghĩ tôi được thừa hưởng những phẩm chất này từ gia đình chứa đầy yêu thương và kiên định. Sự hỗ trợ và động viên tích cực của gia đình đã giải thích lý do tôi không bao giờ đặt giới hạn với những tham vọng của mình.”

Cũng không có gì ngạc nhiên khi các chuyên gia tham vấn tại trường tỏ

ra nghi ngờ việc Francesca chọn ngành giải trí vì cô gặp nhiều khó khăn về vận động và ngôn ngữ. Họ thậm chí còn lo lắng cô có thể phải bỏ học giữa chừng nếu theo ngành này. Các chuyên gia thở dài và nói với tôi:

“Ồ, Francesca, hãy nghĩ đến cái gì đó hợp lý hơn đi. Ví dụ như tin học chẳng hạn.” Trong tưởng tượng của Francesca, công việc văn phòng thật kinh khủng. Cô hỏi ý kiến cha mẹ xem mình nên chọn

nghề nào.

Ông Alex nói với cô: “Con hãy theo đuổi ước mơ, nếu không thành công, lúc ấy mình sẽ xem xét lại.”

Francesca nhớ lại: “Mẹ cũng động viên tôi như vậy.” Cô mỉm cười nói tiếp: “Về cơ bản thì cha mẹ chấp nhận việc tôi bỏ học từ lúc 16 tuổi để

biểu diễn trên truyền hình. Họ cho phép tôi tụ tập với các chàng trai láu cá, uống cocktail với những tên gọi vô cùng gợi cảm trong các ngày cuối tuần.”

Tôi đã hỏi Alex về lời khuyên “theo đuổi giấc mơ” mà ông nói với con gái.

Trước khi giải thích, ông cho tôi biết em của Francesca, Raoul, cũng được

phép nghỉ học từ cấp 3 để theo học hội họa và cũng trở thành họa sĩ vẽ

chân dung nổi tiếng. “Chúng tôi không bao giờ tạo áp lực để các con phải trở thành bác sĩ, luật sư hay bất kỳ nghề gì. Tôi tin khi bạn làm công việc bạn thực sự muốn thì nó sẽ trở thành một nghề. Francesca và em trai đều làm việc chăm chỉ và đam mê với nghề nghiệp, vì vậy, đối với hai đứa, công việc không có gì nặng nề.”

Tina cũng hoàn toàn đồng ý: “Tôi luôn cho rằng năng lực cá nhân của trẻ

đã được sự sống, thiên nhiên và tiến hóa định sẵn – đó chính là bến đỗ

của chúng. Giống như cái cây, nếu được chăm bón đúng cách, nó sẽ đâm chồi nảy lộc. Vấn đề chính là việc tạo ra môi trường phù hợp – là nơi nuôi dưỡng, lắng nghe và đáp ứng nhu cầu. Trẻ mang trong mình những hạt giống của tương lai. Những sở thích của trẻ sẽ phát triển nếu chúng ta tin tưởng chúng.”

Francesca đã phát huy sự ủng hộ vô điều kiện mà cha mẹ, những người

“thờ ơ đến vô lý” dành cho cô với hy vọng cô có thể giữ được sự kiên trì theo đuổi đam mê ngay cả khi tuyệt vọng: “Kiên định chính là tin rằng bạn có thể làm được mọi thứ. Niềm tin ấy xuất phát từ giá trị

của chính nó và từ cách những người khác khiến chúng ta cảm nhận cuộc sống.”

Ông Alex và bà Tina dường như là đại diện của khuôn mẫu cha mẹ lạc quan. Tôi hỏi liệu ông bà có thấy mình như vậy không.

Alex trả lời: “Thực ra, tôi là người dị ứng với những đứa trẻ bị chiều hư.

Trẻ con phải được yêu thương và chấp nhận, chúng sẽ được dạy nhẹ

nhàng rằng: ‘Không, con không thể đánh vào đầu em bằng cái gậy đó.’

‘Đúng, con phải chia sẻ.’ ‘Không, con không thể nhận được mọi thứ con muốn.’ Đấy không phải là cách nuôi dạy vô cảm.”

Ông Alex luôn hối thúc Francesca tập vật lý trị liệu theo đề nghị của bác sĩ. Cô ghét việc này. Trong nhiều năm, hai cha con cãi nhau thường xuyên. Francesca không thể hiểu tại sao mình không được sống với những hạn chế của mình, còn ông Alex thì tin trách nhiệm của ông là phải kiên định. Cô đã viết trong cuốn sách của mình: “Dù hạnh phúc, song những năm tới tôi sẽ bị ảnh hưởng bởi vô số lần đập cửa, bởi nước mắt và bởi việc ném đồ đạc.”

Dù những xung đột như vậy có thể được kiểm soát tốt hơn song Alex tin rằng lẽ ra ông nên giải thích cho con gáitại sao ông lại kiên định đến vậy.

Điều thực sự làm tôi suy nghĩ về tuổi thơ của Francesca là chuyện một ông bố hay bà mẹ yêu con, cho phép con theo đuổi giấc mơ của mình lại cảm thấy bị bắt buộc phải giải thích rõ ràng các vấn đề thuộc về nguyên tắc. Bỗng nhiên, quan điểm một chiều của Alex và Tina với tư cách là các bậc phụ huynh lập dị trở nên không hoàn thiện.

Ví dụ, hãy nghe Alex dạy các con thế nào là đạo đức nghề nghiệp: “Để

hoàn thành công việc, các con phải hết sức nỗ lực. Khi còn trẻ, cha đã gặp nhiều người cũng viết lách. Họ nói với cha: ‘Ồ, tôi cũng là nhà văn nhưng tôi chẳng bao giờ hoàn thành cái gì cả.’ Nếu vậy, con không phải là nhà văn. Con chỉ là ai đó ngồi xuống và viết đôi điều vào mẩu giấy. Nếu con có điều gì để nói, hãy nói ra và phải làm cho xong.”

Bà Tina đồng ý trẻ cần cả tự do và giới hạn. Vừa là giáo viên dạy kèm vừa

là nhà hoạt động môi trường, bà đã thấy nhiều cha mẹ mặc cả với con cái. Bà nói: “Chúng tôi dạy con sống bằng những nguyên tắc rõ ràng và định hướng đạo đức. Chúng tôi giải thích cho con lý do nhưng luôn biết đâu là giới hạn.”

Bà nói thêm: “Tôi cảm thấy tivi là một loại thuốc ngủ, tôi không muốn nó thay thế những tương tác giữa người với người. Vì vậy, chúng tôi không có tivi trong nhà. Nếu con tôi muốn xem cái gì đó đặc biệt, chúng sẽ đi bộ sang nhà ông bà để xem nhờ.”

***

Bạn học được gì qua câu chuyện của Steve Young và Francesca Martinez?

Chúng ta có thể biết được gì về cách các cá nhân đột phá mô tả về cha mẹ

mình?

Trên thực tế, tôi nhận thấy một khuôn mẫu. Nếu ai trong số chúng ta muốn dạy con cái mình thành người bền bỉ thì công thức này là kế hoạch vô cùng hữu ích, đó là lời hướng dẫn để tạo nên nhiều quyết định chúng ta phải đưa ra khi nuôi dạy con.

Trước khi đi vào chi tiết hơn, hãy cho phép tôi nhắc lại, là nhà khoa học, tôi muốn thu thập thật nhiều dữ liệu trước khi đưa ra kết luận chắc chắn.

Trong cả thập kỷ, lẽ ra tôi nên biết nhiều hơn về cách nuôi dạy con cái thành người bền bỉ. Nhưng vì không có cách nào để tạm dừng việc nuôi dưỡng dành cho những người chúng ta quan tâm, nên tôi sẽ cứ tiếp tục và kể cho bạn về những suy nghĩ cảm tính của mình. Đa số là tôi được

khuyến khích để làm vậy vì khuôn mẫu tôi quan sát thấy phù hợp với rất nhiều nghiên cứu nuôi dạy con (nhưng không phải nuôi dạy con thành người bền bỉ). Khuôn mẫu này rất có ý nghĩa xét theo khía cạnh những gì chúng ta đã biết về động cơ của con người kể từ khi John Watson đưa ra lời khuyên Không chiều con. Và cuối cùng, tôi thấy khuôn mẫu phù hợp với việc phỏng vấn các vận động viên, nghệ sĩ, học giả đẳng cấp quốc tế là khuôn mẫu mà Benjamin Bloom

và cộng sự đã phát triển cách đây 30 năm. Mặc dù nuôi dạy con không phải là trọng tâm nghiên cứu Bloom hướng đến – lúc đầu, cha mẹ là "những quan sát viên để kiểm tra" thông tin lý lịch của trẻ – song lại trở thành một trong những kết luận chính.

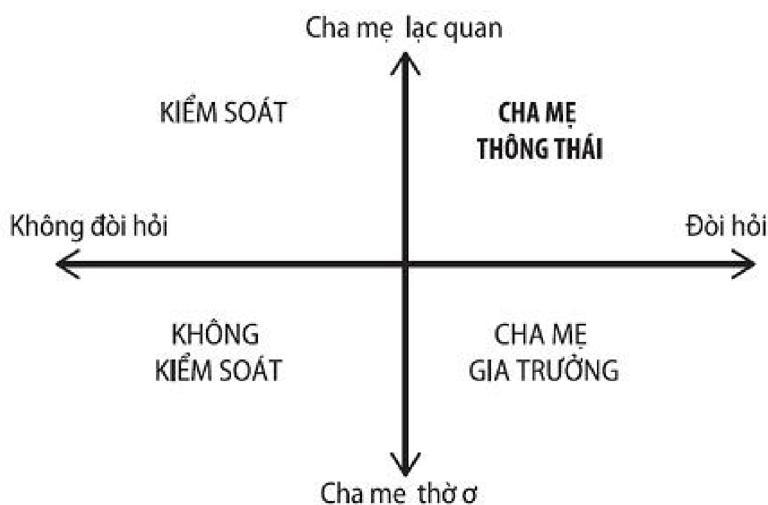
Đây là điều tôi đã thấy.

Điều đầu tiên và quan trọng nhất, bạn không phải chọn giữa thái độ đáp ứng và thái độ đòi hỏi, bạn có thể có cả hai. Người ta thường hiểu nhầm

"tình yêu cứng rắn" có thể cân bằng giữa tình yêu, sự tôn trọng với những kỳ vọng có tính bắt buộc. Trong thực tế, chẳng có lý do gì khiến bạn không thể có cả hai kiểu thái độ này cùng lúc. Rõ ràng, đây đúng là điều cha mẹ của Steve Young và Francesca Martinez đã làm. Gia đình Young là những người cứng rắn song cũng tràn đầy yêu thương. Gia đình Martinez đầy yêu thương nhưng cũng lại rất cứng rắn. Cả hai gia đình đều "lấy trẻ làm trung tâm" theo nghĩa họ luôn đặt sở thích của con lên trên hết. Theo cả hai gia đình, trẻ không thể tốt hơn nếu bị xét nét về

hành động, mức độ chăm chỉ và thời điểm từ bỏ.

Hình dưới đây trình bày cách phân loại khuôn mẫu cha mẹ mà nhiều



chuyên gia tâm lý hiện nay sử dụng. Thay vì biểu diễn trên một đường thẳng, khuôn mẫu cha mẹ được phân chia bởi hai đường thẳng cắt nhau.

Ở góc vuông bên phải phía trên là khuôn mẫu cha mẹ vừa đòi hỏi vừa kiểm soát. Thuật ngữ “cha mẹ uy quyền” thường bị nhầm lẫn với “cha mẹ gia trưởng”. Để tránh hiểu lầm, tôi sử dụng thuật ngữ cha mẹ thông thái để chỉ khuôn mẫu cha mẹ uy quyền vì họ là những thẩm phán chính xác về nhu cầu tâm lý của con cái. Họ ủng hộ việc trẻ cần được yêu thương, có giới hạn và không gian để phát triển đầy đủ tiềm năng. Sự uy quyền của họ được xây dựng trên cơ sở hiểu biết, trí tuệ hơn là quyền lực.

Ở ba góc vuông còn lại là các khuôn mẫu cha mẹ phổ biến. Minh họa cho thái độ không đòi hỏi, không kiểm soát là kiểu cha mẹ thờ ơ. Cha mẹ thờ

ơ gây tác động tiêu cực đến cảm xúc, tuy nhiên, tôi không muốn nói nhiều về khuôn mẫu này vì họ không phải là cha mẹ của trẻ bền bỉ.

Cha mẹ gia trưởng là những người đòi hỏi nhưng không quan tâm, đó

chính là cách John Watson ủng hộ để khiến trẻ thành người mạnh mẽ.

Ngược lại, cha mẹ lạc quan luôn có thái độ đáp ứng và không đòi hỏi.

Khi nhà tâm lý học Larry Steinberg đọc bài phát biểu tại lễ nhậm chức Chủ tịch Hội Nghiên cứu Thanh niên năm 2001, ông đề nghị nên dừng việc nghiên cứu về khuôn mẫu cha mẹ vì ông đã thấy có quá nhiều bằng chứng chứng minh lợi ích từ thái độ ủng hộ và đòi hỏi của cha mẹ, do vậy, các nhà khoa học nên nghiên cứu những vấn đề hóc búa hơn. Ngoài ra, hơn 40 năm qua, nhiều công trình nghiên cứu công phu đã phát hiện ra con cái của khuôn mẫu cha mẹ thông thái phát triển tốt hơn nhiều so với con cái của các khuôn mẫu khác.

Ví dụ, trong một nghiên cứu của Larry, 10.000 thiếu niên Mỹ đã tham gia trả lời bảng hỏi về hành vi của cha mẹ mình. Dù thuộc giới tính, tầng lớp xã hội nào, hay tình trạng hôn nhân của cha mẹ ra sao thì những thiếu niên có cha mẹ là người tình cảm, tôn trọng, nghiêm khắc cũng đạt điểm cao hơn, tự tin hơn, mức độ lo lắng và trầm cảm cũng thấp hơn, có ít hành vi phạm tội hơn. Kết quả tương tự cũng được quan sát thấy ở gần như tất cả các quốc gia trong nghiên cứu và nhiều giai đoạn phát triển tâm lý. Nghiên cứu trong thời gian dài cũng chứng minh những lợi ích như vậy kéo dài trong cả thập kỷ hoặc lâu hơn.

***

Một trong những phát hiện chính từ các công trình nghiên cứu về khuôn mẫu cha mẹ là: Việc con cái không tiếp nhận được thông điệp của cha mẹ

còn gây ra nhiều ảnh hưởng hơn thông điệp đưa ra.

Khuôn mẫu có vẻ gia trưởng – ví dụ, quy định không xem tivi, cấm chửi bậy – có thể mang tính bắt buộc, cũng có thể không. Ngược lại, khuôn mẫu dường như dễ dãi – ví dụ cho phép con bỏ học từ cấp 3 – có thể phản ánh sự khác biệt về các quy định cha mẹ cho rằng điều gì mới là quan trọng. Nói cách khác, đừng phản đối việc cha mẹ giáo huấn con cái ở

ngay tại gian hàng ngũ cốc của siêu thị. Trong hầu hết các trường hợp, bạn không có đủ căn cứ để hiểu rõ tại sao trẻ diễn giải sự thay đổi theo cách này hay cách kia, song đến cuối ngày chính trải nghiệm của trẻ mới thực sự quan trọng.

Về khía cạnh tâm lý, bạn có phải là những bậc cha mẹ thông thái không?

Hãy sử dụng bảng đánh giá của Nancy Darling, chuyên gia về tâm lý và nuôi dạy con, để tìm câu trả lời. Con bạn sẽ đồng ý ngay tức khắc với bao nhiêu câu trả lời trong số này?

Có một số câu hỏi được in nghiêng. Đây là các câu hỏi ngược, nghĩa đúng của nó trái với nội dung của câu hỏi.

Đáp ứng: Tình cảm

Tôi nhờ cha mẹ giúp đỡ khi gặp khó khăn.

Cha mẹ dành thời gian để trò chuyện với tôi.

Cha mẹ cùng chơi với tôi.

Cha mẹ không thích khi tôi kể cho họ nghe về những khó khăn của mình.

Cha mẹ hầu như chẳng bao giờ khen khi tôi làm việc tốt.

Đáp ứng: Tôn trọng

Cha mẹ tin tôi có quyền đưa ra quan điểm cá nhân.

Cha mẹ bảo ý kiến của họ đúng và tôi không nên thắc mắc với cha mẹ.

Cha mẹ tôn trọng sự riêng tư của tôi.

Cha mẹ cho tôi quyền tự do.

Cha mẹ đưa ra hầu hết quyết định về những gì tôi có thể làm.

Đáp ứng: Đòi hỏi

Cha mẹ thực sự muốn tôi tuân thủ quy tắc của gia đình.

Cha mẹ để tôi quyết định việc từ bỏ.

Cha mẹ chỉ cách để tôi làm tốt hơn.

Khi tôi làm điều gì đó sai, cha mẹ không phạt tôi.

Cha mẹ mong muốn tôi làm hết khả năng ngay cả khi đó là việc khó.

Cách nuôi dạy đáp ứng tình cảm, tôn trọng và đòi hỏi đem lại nhiều ích lợi, trong đó có lợi ích liên quan đặc biệt đến sự bền bỉ – nói cách khác, khuôn mẫu thông thái khuyến khích trẻ "mô phỏng" cha mẹ của mình.

Tất nhiên, ở một mức độ nhất định, trẻ nào cũng bắt chước cha mẹ mình.

Nếu không có nhiều mô hình để lựa chọn, chúng ta sẽ có lựa chọn nào hơn ngoài bắt chước giọng nói, thói quen và thái độ của những người xung quanh? Chúng ta nói giống họ. Chúng ta ăn giống họ. Chúng ta thích và không thích giống họ.

Bản năng bắt chước của trẻ rất mạnh mẽ. Ví dụ, trong một thí nghiệm tâm lý kinh điển cách đây hơn 50 năm của Đại học Stanford, người ta cho trẻ mẫu giáo quan sát người lớn chơi, sau đó chúng được tạo cơ hội để

tiếp xúc với những món đồ chơi đó. Một nửa số bé trai và bé gái đã theo dõi một người lớn lặng lẽ chơi Tinker, trong lúc chơi, người này tỏ ra không chú ý đến con búp bê bằng phao, cỡ lớn ở ngay trong phòng. Một nửa số trẻ còn lại theo dõi một người khác, ban đầu người này cũng chơi Tinker, tuy nhiên chỉ sau vài phút, lại quay sang đánh con búp bê rất mạnh. Người này dùng tay và búa gỗ để đập con búp bê, thậm chí còn hất nó lên trần nhà và cuối cùng la hét, tấn công con búp bê gay gắt khắp phòng.

Khi đến lượt mình, cũng với những đồ chơi này, các cậu bé và cô bé ở

nhóm thứ nhất lặng lẽ chơi hệt như cách người lớn đầu tiên thể hiện.

Ngược lại, những đứa trẻ quan sát người lớn đánh con búp bê lúc trước đã tỏ ra hung dữ y như vậy, nhiều trẻ bắt chước hành vi bạo lực của người lớn giống đến mức các nhà nghiên cứu gọi đó là những "bản sao" thực thụ.

Tuy nhiên, có nhiều sự khác biệt giữa bắt chước và mô phỏng.

Khi lớn hơn, chúng ta hình thành khả năng đánh giá hành động của

mình cũng như nhận xét điều chúng ta khen và chê. Khi cha mẹ chúng ta thể hiện thái độ yêu thương, tôn trọng và đòi hỏi, chúng ta không chỉ

làm theo mà còn hoan nghênh điều đó. Chúng ta vô cùng phấn khởi, hào hứng theo đuổi đam mê giống họ – ví dụ, bản thân cha của Steve Young là một cầu thủ xuất sắc tại BYU, hay Francesca Martinez cũng sớm phát triển tình yêu với nghề viết lách như cha mình.

Benjamin Bloom và nhóm của mình đã đưa ra nhận xét tương tự khi nghiên cứu về các vận động viên, nghệ sĩ đẳng cấp thế giới. Gần như

không hề có ngoại lệ, cách nuôi dạy ủng hộ và độc đoán trong nghiên cứu của Bloom là "khuôn mẫu về đạo đức nghề nghiệp mà ở đó họ được đánh giá là người lao động chăm chỉ, làm hết sức trong mọi việc, họ tin mình nên làm việc xong rồi hãy chơi và người ta nên làm việc vì những mục tiêu lâu dài". Ngoài ra, "hầu hết những cha mẹ này đều thấy tự

nhiên trong việc khuyến khích con cái tham gia các hoạt động trẻ yêu thích". Một trong những kết luận ban đầu của Bloom là: "Bằng cách nào đó sở thích của cha mẹ đã truyền đến con cái của họ… Chúng ta nhiều lần thấy cha mẹ của những nghệ sĩ dương cầm sẽ không cho con đi học tennis mà là học piano. Chúng ta cũng thấy các gia đình có đam mê tennis sẽ không để con đi học piano mà là học tennis."

Điều đáng chú ý là rất nhiều cá nhân đột phá đã nói với tôi bằng thái độ

đầy tự hào và nể phục rằng cha mẹ là những người mà họ ngưỡng mộ và có ảnh hưởng nhất. Cũng có rất nhiều cá nhân đột phá, bằng

cách này hay cách kia đã phát triển sở thích giống cha mẹ mình. Rõ ràng, những cá nhân điển hình này đã lớn lên không chỉ bằng cách bắt chước mà còn

mô phỏng lại chính cha mẹ họ.

Lô-gíc này dẫn đến kết luận suy đoán: Không phải tất cả trẻ có cha mẹ là người thông thái đều sẽ trở thành người bền bỉ, vì không phải tất cả cha mẹ thông thái đều là hình mẫu về con người bền bỉ. Dù có thể vừa đáp ứng và đòi hỏi, song cha mẹ thông thái có thể thể hiện đam mê và sự bền bỉ đối với các mục tiêu lâu dài hoặc không.

Nếu bạn muốn nuôi dưỡng đức tính bền bỉ ở con mình, hãy tự hỏi xem bạn đã dành bao nhiêu đam mê và bền bỉ cho các mục đích sống của mình và cách nuôi dạy có thể khuyến khích con mô phỏng bạn như thế

nào. Nếu câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất là “rất nhiều” và câu trả lời cho câu hỏi thứ hai là “rất có thể”, tức là bạn đang nuôi dưỡng tính bền bỉ ở

con rồi đấy.

***

Cha mẹ không phải là người duy nhất nuôi dạy đức tính bền bỉ ở trẻ.

Bên cạnh gia đình hạt nhân còn có rất nhiều người lớn khác trong hệ sinh thái của trẻ. Tất cả chúng ta đều là “cha mẹ” đối với những đứa trẻ khác ngoài con cái của chính chúng ta xét về khía cạnh chịu trách nhiệm “nuôi dưỡng” thế hệ tiếp theo. Ở vai trò là người hỗ trợ chứ không phải đòi hỏi, chúng ta có thể tạo ảnh hưởng vô cùng lớn đối với con cái của người khác.

Doanh nhân công nghệ, Tobi Lutke, cũng có một “người cha” như vậy trong cuộc đời mình. Tobi thôi học từ hồi cấp 3, lúc 16 tuổi, mà không hề

có thành tích học tập đáng kể nào. Là nhân viên mới tại một công ty kỹ

thuật ở địa phương, cậu đã gặp Jurgen, chuyên gia lập trình, làm việc trong một căn phòng nhỏ ở tầng hầm. Tobi mô tả một cách trìu mến về

Jurgen như sau: “Một rocker khoảng 50 tuổi, tóc dài muối tiêu trông rất giống thành viên của câu lạc bộ xe ba bánh Hells Angles.” Dưới sự dẫn dắt của ông, Tobi đã phát hiện ra chứng khó học mà cậu được chẩn đoán khi còn đi học không hề cản trở cậu tiến bộ và trở thành lập trình viên.

“Jurgen là thầy giáo vĩ đại”, Tobi nói. “Ông ấy đã tạo ra môi trường để

phát triển sự nghiệp thuận lợi trong vòng 10 năm”.

Mỗi sáng, Tobi đến chỗ làm và thấy một tờ giấy in các mã cậu viết ngày hôm trước, trên đó ghi đầy những nhận xét, gợi ý, sửa sai bằng bút đỏ.

Jurgen rất nghiêm khắc chỉ bảo cách thức cải thiện chất lượng sản phẩm của Tobi. Tobi nói: “Điều này giúp tôi không bị rối lên vì những gì tôi viết.

Bao giờ cũng có cách để cải thiện những sản phẩm do mình tạo ra và nhận được phản hồi như thế này là một món quà.”

Một hôm, Jurgen đề nghị Tobi phụ trách một hợp đồng viết phầm mềm cho General Motors. Công ty đã trả thêm tiền cho Tobi mua bộ comple đầu tiên để đi báo cáo và chuyển giao sản phẩm. Tobi nghĩ Jurgen sẽ là người báo cáo nhưng chỉ một ngày trước đó, Jurgen đột nhiên quay sang Tobi và thông báo ông bận đến địa điểm khác. Tobi sẽ đến General Motors một mình. Dù rất hồi hộp nhưng Tobi vẫn phải đi. Việc chuyển giao thành công.

Tobi nhớ lại: “Kiểu làm việc như vậy cứ lặp đi lặp lại. Jurgen dường như

biết được năng lực của tôi và yêu cầu công việc cứ tăng dần mỗi ngày. Tôi vượt qua những thời điểm ấy bằng vô số lần thử và sai, bằng cách làm việc… tôi đã thành công.”

Tobi đã thành lập Shopify, công ty phần mềm với hơn 10.000 cửa hàng trực tuyến và đạt doanh thu hơn 100 triệu đô-la.

***

Trên thực tế, tích hợp nghiên cứu vào giảng dạy nhận được sự hỗ trợ tích cực từ việc nuôi dạy. Dường như các giáo viên tâm lý có thể tạo nên sự

khác biệt lớn trong cuộc đời học sinh.

Ron Ferguson là nhà kinh tế học tại Harvard, ông đã thu thập nhiều dữ

liệu để so sánh giữa giáo viên hiệu quả và giáo viên chưa hiệu quả nhiều hơn bất kỳ ai mà tôi biết. Trong một nghiên cứu gần đây, Ron hợp tác với Gates Foundation để nghiên cứu học sinh và giáo viên của 1.892 lớp. Ông phát hiện thấy giáo viên đòi hỏi – được học sinh nhận xét rằng: "Giáo viên của em không chấp nhận gì khác ngoài những nỗ lực cao nhất chúng em phải thể hiện" và "Học sinh ở lớp này xử sự theo cách giáo viên muốn" – đạt kết quả học tập hàng năm ở mức trung bình. Trong khi đó, giáo viên đáp ứng và tôn trọng – được học sinh nhận xét rằng: "Giáo viên của em dường như biết được điều gì làm em thấy chán nản" và "Giáo viên của em muốn em chia sẻ suy nghĩ của mình."

Ron phát hiện thấy giáo viên có thể trở nên tâm lý hoặc dễ dãi, gia trưởng hay thờ ơ. Giáo viên tâm lý có thể phát triển năng lực của học sinh, mang

lại tâm trạng tốt và hy vọng về tương lai.

Gần đây, hai nhà tâm lý học David Yeager và Geoff Cohen, đã thực hiện thí nghiệm tìm hiểu điều gì ảnh hưởng đến thông điệp về những kỳ vọng cao cùng với sự nỗ lực không mệt mỏi đối với học sinh. Họ đề nghị các giáo viên dạy lớp 7 cung cấp các ý kiến nhận xét bằng văn bản về bài luận của học sinh, trong đó ghi rõ gợi ý về cách sửa chữa và lời khen ngợi, động viên mà họ thường sử dụng. Theo thói quen, các giáo viên viết nhận xét luôn vào bài luận của học sinh.

Tiếp theo, các giáo viên gửi tất cả bài luận được chấm cho hai nhà nghiên cứu. Họ sẽ ngẫu nhiên phân loại thành hai nhóm. Một nửa số bài luận được xếp vào nhóm: Thầy/cô đưa ra những nhận xét này để em có được phản hồi về bài luận của mình. Đây được gọi là nhóm đối chứng.

Nửa còn lại được xếp vào nhóm: Thầy/cô đưa ra những nhận xét này vì thầy/cô rất kỳ vọng vào em, thầy cô biết em có thể đạt được kỳ vọng của thầy/cô. Đây được gọi là nhóm thực chứng, nhóm nhận được phản hồi thông thái.

Như vậy, giáo viên và học sinh sẽ không biết bài nào được phân vào nhóm nào, sau đó các nhà nghiên cứu xếp từng bài vào túi để giáo viên gửi lại cho học sinh trong giờ học.

Học sinh được phép sửa lại bài luận của mình trong tuần tiếp theo.

Khi thu lại các bài luận, David phát hiện thấy khoảng 40% học sinh nhận

được phản hồi ở nhóm đối chứng đã sửa lại bài luận so với khoảng 80%

ở nhóm thực chứng, tức là chỉ bằng một nửa số học sinh nhận được phản hồi thông thái.

Trong một nghiên cứu tương tự nhưng với nhóm mẫu khác, số học sinh nhận được phản hồi thông thái – “Thầy/cô đưa ra những nhận xét này vì thầy/cô có kỳ vọng cao ở em và thầy/cô biết rằng em có thể đạt được” –

sửa lại bài luận của mình nhiều gấp đôi so với các học sinh ở nhóm đối chứng.

Thực tế giấy ghi chú không thể thay thế cho những cử chỉ, nhận xét và hành động hàng ngày để truyền tải sự quan tâm, tôn trọng và kỳ vọng cao. Tuy nhiên, những thí nghiệm này đã chứng minh tác động lớn mà một thông điệp đơn giản có thể tạo ra.

***

Không phải cá nhân đột phá nào cũng có cha mẹ thông thái nhưng bất kỳ cá nhân nào tôi từng phỏng vấn đều có thể kể tên ai đó trong cuộc đời họ là người mà tại đúng thời điểm, bằng đúng cách đã khuyến khích họ

trở nên tự tin và mang tới sự hỗ trợ vô cùng cần thiết.

Hãy xem xét trường hợp của Cody Coleman.

Cách đây vài năm, Cody gửi cho tôi một e-mail. Anh đã xem buổi nói chuyện TED Talk của tôi về tính bền bỉ và muốn trò chuyện với tôi. Anh nghĩ có lẽ câu chuyện cá nhân của anh có thể hữu ích. Anh học chuyên

ngành cơ khí điện và khoa học máy tính tại MIT và tốt nghiệp với điểm GPA gần như hoàn hảo. Theo quan điểm cá nhân, anh cho rằng tài năng và cơ hội không ảnh hưởng nhiều đến thành công của mình. Ngược lại, thành công của anh hoàn toàn xuất phát từ niềm đam mê và sự kiên trì trong nhiều năm liên tục.

Tôi đã đồng ý trò chuyện cùng Cody.

Cody sinh ra tại Trại Cải huấn Hạt Monmouth, cách thành phố Trenton, bang New Jersey gần 50km về phía tây. Mẹ anh được FBI chứng nhận mất trí nhớ, và khi Cody vừa ra đời, cha anh bị tống giam vì hành vi đe dọa giết con của một thượng nghị sĩ. Cody chưa bao giờ biết mặt cha. Bà ngoại là người giám hộ Cody và các anh em anh, có lẽ chính điều này đã cứu rỗi cuộc đời anh. Nhưng bà không phải là người mẹ thông thái nguyên mẫu. Bà có lẽ muốnyêu thương và nghiêm khắc nhưng cả cơ thể

cũng như tâm trí bà đã rệu rão. Như Cody kể lại, anh đã sớm phải làm nhiều việc “lo lấy thân” – nấu ăn và dọn dẹp – hơn cả bà ngoại.

Cody giải thích: “Nhà tôi rất nghèo. Khi xe của trường phân phát thức ăn, họ luôn mang đến cho gia đình tôi vì chúng tôi là những người nghèo nhất khu vực này. Bản thân khu vực chúng tôi sống cũng không sung túc gì. Trường tôi ở mức dưới trung bình xét về mọi mặt.”

Cody tiếp tục: “Rồi mọi việc trở nên tồi tệ hơn vì tôi không thực sự có năng khiếu thể thao hay thông minh. Tôi bắt đầu tham gia các lớp tiếng Anh dành cho học sinh yếu kém. Điểm toán cao nhất của tôi cũng chỉ ở

mức trung bình.”

Rồi điều gì xảy ra?

“Một hôm, anh trai cả, lớn hơn tôi 18 tuổi, về thăm nhà. Đó là mùa hè sau năm thứ nhất ở trường phổ thông. Anh đi từ Virginia đến để đón tôi ra chơi hai tuần, trên đường lái xe về nhà, anh quay sang hỏi tôi: “Em định chọn trường nào?”

Cody trả lời: “Em cũng không biết… Em muốn học ở một trường tốt. Có lẽ, một trường nào đó như Princeton chẳng hạn.” Rồi ngay lập tức, cậu rút lại lời nói: “Nhưng chẳng có nơi nào như Princeton nhận em đâu.”

“Tại sao Princeton lại không nhận em?” Anh trai của Cody hỏi. “Em học tốt mà. Nếu chăm chỉ hơn, nếu bắt bản thân cố gắng hơn, em có thể đạt tới mức họ yêu cầu. Em chẳng có gì mất khi cố gắng cả.”

Cody nói: “Một tia sáng lóe lên trong đầu tôi. Tôi chuyển từ ‘Có được không?’ sang ‘Tại sao không?’ Tôi biết tôi có thể không đỗ vào một trường đại học có tiếng nhưng tôi nhận ra nếu cố gắng, mình sẽ có cơ hội.

Nếu không thử, tôi sẽ chẳng bao giờ có gì.”

Năm sau, Cody lao vào học. Đến lớp 11, cậu đạt toàn điểm A. Lớp 12, Cody quyết tâm tìm trường có chuyên ngành vi tính và kỹ thuật tốt nhất. Cậu thay đổi giấc mơ từ Princeton sang MIT. Trong suốt thời gian dự bị, cậu gặp Chantel Smith, giáo viên toán cực kỳ xuất sắc đã nhận cậu làm học trò.

Chantel đã trả tiền để Cody học lái xe và gây “quỹ” để chi trả cho những

vật dụng cậu cần để học tập và sinh hoạt. Cũng chính bà đã gửi áo len, mũ, găng tay và tất ấm cho cậu vào mùa đông lạnh của Boston, bà lo lắng cho cậu mỗi ngày và mời cậu đến nhà vào các dịp nghỉ lễ. Bà cũng là người đứng cạnh Cody tại đám tang của bà ngoại cậu. Nhà của Chantel là nơi Cody lần đầu tiên được biết như thế nào là thức dậy vào buổi sáng No-en và mở món quà có ghi tên mình, ở đó, lần đầu tiên cậu được tham gia trang trí trứng Phục sinh và dự bữa tiệc sinh nhật gia đình đầu tiên trong cuộc đời.

MIT không phải là con thuyền lặng sóng, nhưng Cody lại có cả một “hệ

sinh thái hỗ trợ” tại đây. Thầy chủ nhiệm khoa, các giáo sư, sinh viên khóa trên, bạn cùng phòng, bạn bè – nếu so với những gì cậu trải qua trước đó thì MIT đã mang lại quá nhiều sự quan tâm.

Sau khi tốt nghiệp với những thành tích nổi trội nhất, Cody ở lại học tiếp để lấy bằng Thạc sĩ Kỹ thuật điện tử và Khoa học máy tính, nhận điểm GPA xuất sắc, đồng thời được nhiều chương trình Tiến sĩ chào đón và nhận được lời mời làm việc tại Thung lũng Silicon.

Việc phân vân giữa đi làm kiếm tiền ngay hay học Tiến sĩ khiến Cody phải vắt óc suy nghĩ về tương lai của bản thân. Mùa thu năm sau, cậu quyết định ghi tên vào học chương trình Tiến sĩ Khoa học máy tính tại Stanford. Đây là lời mở đầu trong bài luận ứng dụng mà cậu đã viết: “Sứ

mệnh của tôi là ứng dụng đam mê khoa học máy tính và cơ khí để tạo ra nhiều ích lợi cho xã hội, đồng thời tạo dựng khuôn mẫu về thành công có khả năng định hướng tương lai cho toàn xã hội của chúng ta.”

Như vậy, chúng ta có thể thấy rõ ràng Cody Coleman không nhận được sự nuôi dạy của cha mẹ hay ông bà tâm lý. Cái cậu đã có là: Người anh trai nói đúng một điều vào đúng thời điểm, giáo viên toán

ở trường phổ

thông vô cùng tâm lý và tuyệt vời, hệ sinh thái gồm giáo viên, giáo viên dạy kèm, sinh viên, những người đã cho cậu thấy điều gì là có thể và giúp cậu đạt được mục tiêu.

Chantel từ chối đóng góp vào sự thành công của Cody. “Thật ra, chính cậu ấy đã giúp tôi nhận ra không gì là không thể và không có mục tiêu nào là không thể đạt được. Cậu ấy là một trong những người tử tế nhất tôi từng gặp và tôi không thể tự hào hơn khi được cậu ấy gọi là ‘Mẹ’.”

Gần đây, một đài truyền hình địa phương đã phỏng vấn Cody. Đến cuối buổi, phóng viên đã đề nghị anh đưa ra lời khuyên dành cho những thính giả đang vật lộn để vượt qua hoàn cảnh tương tự. Cody nói: “Hãy luôn suy nghĩ tích cực, vượt qua những suy nghĩ tiêu cực về cái có thể và không thể, và hãy dấn bước.”

Cody đưa ra lời kết: “Bạn không cần phải là cha mẹ mới có thể tạo nên sự

khác biệt trong cuộc đời của một ai đó. Hãy cố gắng hiểu điều gì đang diễn ra trong cuộc sống của họ và giúp họ vượt qua điều ấy. Đó là điều tôi đã từng trải qua. Chính điều đó tạo ra khác biệt.”

Chương 11

BỀN BỈ – NHỮNG SÂN CHƠI

Một hôm, con gái tôi, Lucy, khi ấy khoảng 4 tuổi đang ngồi bên bàn ăn và cố mở nắp chiếc hộp đựng nho khô. Con bé đói và muốn ăn nho khô, nhưng nắp hộp đã ngăn cản những cố gắng của con, nó vẫn nằm im. Sau vài phút, Lucy đặt cái hộp xuống rồi bỏ đi. Tôi theo dõi con bé từ phòng khác và thực sự ngạc nhiên. Trời ơi, con gái tôi chịu thất bại với cái hộp nho sao? Vậy làm sao con bé có thể rèn luyện để trở thành người bền bỉ?

Tôi bước tới và khuyến khích Lucy thử lại lần nữa. Tôi cố gắng hết sức vừa hỗ trợ vừa yêu cầu. Tuy nhiên, con gái tôi nhất quyết không thử lại.

Không lâu sau, tôi tìm được một lớp dạy ba-lê ở cuối phố và đăng ký cho con học.

Giống như nhiều phụ huynh khác, tôi tin tính bền bỉ có thể được cải thiện thông qua các hoạt động như học ba-lê, piano, đá bóng hoặc các hoạt động được tổ chức bài bản. Những hoạt động này có hai điểm quan trọng khó tìm được ở những hoạt động khác. Thứ nhất, nó có người lớn hướng dẫn – tốt nhất là người ấy vừa đáp ứng vừa đòi hỏi không phải là cha mẹ.

Thứ hai, những hoạt động này được thiết kế để nuôi dưỡng hứng thú, mục đích và hy vọng. Phòng tập ba-lê, phòng thu âm, sân bóng rổ, sân bóng đá đều là những sân chơi có thể nuôi dưỡng đức tính bền bỉ.

***

Tôi không thể khẳng định nghiên cứu riêng lẻ nào cho thấy trẻ được chỉ

định ngẫu nhiên để chơi thể thao hay nhạc cụ nào đó, thi đua theo nhóm, làm việc sau giờ học hay tham gia biên soạn nội dung bản tin của trường.

Nếu nghĩ về điều này một chút, bạn sẽ biết tại sao. Không cha mẹ nào muốn con mình làm hay không làm việc gì đó theo cách ngẫu nhiên và cũng vì lý do đạo đức, không nhà khoa học nào có thể ép buộc trẻ tham gia hay đứng ngoài các hoạt động.

Tuy nhiên, dù là cha mẹ hay nhà khoa học xã hội, ngay khi con trẻ đã đủ

lớn, bạn nên tìm hoạt động gì đó trẻ thích ngoài việc học trên lớp và đăng ký cho trẻ tham gia. Nếu có cây đũa thần, tôi sẽ làm cho mọi trẻ em trên thế giới tham gia vào ít nhất một hoạt động ngoại khóa tùy chọn, đối với tuổi trung học, tôi sẽ yêu cầu học sinh tham gia một hoạt động trong vòng ít nhất từ một năm trở lên.

Bạn có nghĩ mỗi giây phút trong ngày của trẻ đều đã được lên kế hoạch sẵn không? Không. Nhưng tôi nghĩ trẻ sẽ cố gắng khi chúng dành thời gian trong tuần để làm những việc khó mà chúng say mê.

***

Như đã nói, tôi không có đủ bằng chứng để đưa ra lời khuyến nghị như

vậy. Nhưng theo quan điểm của tôi, những công trình nghiên cứu trước lại ủng hộ điều đó. Nói tóm lại, bạn sẽ thấy để con học được tính bền bỉ

dưới sự hướng dẫn của giáo viên ba-lê, huấn luyện viên bóng đá hay giáo viên dạy đàn violon là việc nên làm.

Ở giai đoạn đầu, một số nhà nghiên cứu cho trẻ đeo máy nhắn tin suốt cả ngày để biết trẻ đang làm gì và đang cảm thấy như thế nào. Ở trong lớp, máy ghi nhận cảm giác bị thách thức – đặc biệt là những cảm giác không có động lực. Ngược lại, chơi ở ngoài với bạn không tạo cảm giác bị

thử thách mà cực kỳ vui vẻ. Còn các hoạt động ngoại khóa thì sao? Trong lúc chơi thể thao, đánh đàn hoặc ôn bài, trẻ thấy bị thử thách song rất vui. Đối với thanh niên, những trải nghiệm khác trong cuộc sống không thể làm họ cảm thấy vừa bị thử thách vừa tạo động lực.

Cuối cùng, nghiên cứu này còn cho thấy: Học tập là việc khó nhưng đối với nhiều trẻ, việc này lại không thú vị. Nhắn tin cho bạn bè thì vui nhưng không khó. Còn ba-lê cho bạn cả hai điều này.

***

Trải nghiệm trước mắt là một vấn đề, song lợi ích lâu dài thì sao? Các hoạt động ngoại khóa có mang lại lợi ích cụ thể nào không?

Nhiều nghiên cứu chứng minh những trẻ tham gia hoạt động ngoại khóa thể hiện khả năng tốt hơn ở hầu hết mọi mặt, ví dụ: Trẻ đạt điểm cao hơn, tự tin hơn, ít gặp rắc rối hơn… Nhiều nghiên cứu theo chiều dọc, trong đó các nhà nghiên cứu muốn chờ xem điều gì sẽ xảy đến với trẻ

trong cuộc sống sau này, cũng đưa ra kết luận tương tự: Trẻ càng tham gia vào nhiều hoạt động thì càng thu được nhiều kết quả tốt hơn.

Một nghiên cứu tương tự cũng khẳng định rằng hiếm có trường hợp học sinh tham gia quá nhiều hoạt động ngoại khóa. Hiện nay, học sinh trung

học Mỹ dành hơn 3 tiếng mỗi ngày xem tivi và chơi điện tử. Ngoài ra, các em còn mất thêm nhiều thời gian trao đổi trên mạng xã hội, gửi đường link cho bạn, theo dõi chị em nhà Kardashian để biết mặc gì cho hợp –

điều này khiến việc tham gia câu lạc bộ cờ tướng hay đội kịch của trường cũng như các hoạt động có tổ chức, dạy kỹ năng và có người lớn hướng dẫn trở nên khó thực hiện.

Thế còn bền bỉ thì sao? Nếu phải hoàn thành một việc nào đó mất nhiều năm chứ không phải nhiều tháng thì sao? Nếu coi bền bỉ là theo đuổi mục tiêu trong thời gian dài và các hoạt động ngoại khóa là cách rèn luyện để thành người bền bỉ, chúng ta có thể hiểu được lý do vì sao những hoạt động ấy vô cùng có lợi khi thực hiện trong thời gian ít nhất một năm.

Trên thực tế, việc rút ra bài học kinh nghiệm trong khi không ngừng tiến bộ là điều luôn được nhắc đến trong các buổi phỏng vấn của tôi với những cá nhân bền bỉ đột phá.

Đây là một ví dụ: Sau mùa thi đấu không mấy ấn tượng trong đội bóng của trường trung học hồi lớp 10, ngôi sao tương lai của NFL Hall of Famer, Steve Young, xuống xưởng mộc của trường, làm một quả bóng gỗ

rồi lấy băng dính làm dây. Cậu bắt đinh vít một đầu và dùng nó để buộc quả bóng vào máy tạ trong phòng tập của trường. Sau đó, cậu vừa nắm vừa đẩy quả bóng tới lui với tốc độ vừa phải. Sự kiên trì đã giúp cậu rèn luyện độ dẻo dai của tay và vai. Năm sau, quãng đường cậu ném bóng đã tăng lên gấp hai lần.

Thậm chí những minh chứng thuyết phục hơn về lợi ích của các hoạt động ngoại khóa trong thời gian dài cũng được tìm thấy ở một nghiên cứu do nhà tâm lý học Margo Gardner thực hiện. Margo và các cộng sự

tại Đại học Columbia đã theo dõi 11.000 thiếu niên Mỹ cho đến khi họ 26

tuổi để tìm hiểu ảnh hưởng của việc tham gia các hoạt động ngoại khóa của trường trung học trong suốt hai năm so với ảnh hưởng nếu chỉ tham gia một năm đến sự thành công ở tuổi trưởng thành.

Đây là điều Margo phát hiện: Những trẻ tham gia hơn một năm vào các hoạt động ngoại khóa có khả năng tốt nghiệp đại học cao hơn và khi trưởng thành họ cũng tình nguyện tham gia hoạt động cộng đồng nhiều hơn. Số giờ mỗi tuần trẻ dành cho hoạt động ngoại khóa cũng dự đoán khả năng tìm việc và kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng điều này chỉ xảy ra ở những trẻ tham gia hoạt động trong hai năm.

***

Một trong những nhà khoa học đầu tiên nghiên cứu tầm quan trọng của việc theo dõi các hoạt động ngoại khóa – ngược lại với sự quan tâm hời hợt – là Warren Willingham.

Năm 1978, Willingham là Giám đốc Dự án Phẩm chất Cá nhân. Ngay cả

đến ngày nay, đây vẫn là công trình nghiên cứu tham vọng nhất nhằm phát hiện các yếu tố quyết định thành công của người trưởng thành.

Dự án này do Viện Khảo thí Giáo dục (ETS) sử dụng cả khuôn viên rộng lớn ở Princeton, New Jersey và thuê 1.000 nhân viên thống kê, chuyên

gia tâm lý và các nhà khoa học – làm việc để xây dựng các bộ trắc nghiệm dự đoán thành công trong học tập và làm việc. Nếu đã từng thi SAT tức là bạn cũng đã từng kiểm tra bằng ETS. Bài thi cùng loại với GRE, TOEFL, Praxis và bất kỳ bài thi nào trong số ba loại bài thi nâng cao này. Về cơ

bản, ETS là trắc nghiệm được chuẩn hóa nổi tiếng nhất, thông dụng nhất, cũng giống Kleenex là loại giấy ăn nổi tiếng và phổ biến nhất. Chắc chắn rồi, có nhiều tổ chức khác cũng xây dựng các bộ trắc nghiệm chuẩn hóa, song hầu hết chúng ta không thể nhớ hết chúng.

Vậy điều gì đã thúc đẩy ETS tìm kiếm nhân tố thành công dựa trên những bài trắc nghiệm chuẩn hóa?

Willingham và các nhà khoa học khác tại ETS biết rõ hơn ai hết, kết quả

học tập thời trung học phổ thông và điểm thi chỉ có thể dự đoán một nửa khả năng thành công trong cuộc sống sau này của một cá nhân. Thông thường, người ta hay gặp trường hợp hai học sinh cùng lớp với hai kết quả thi giống nhau sẽ có những bến đỗ hoàn toàn khác nhau trong cuộc sống sau này. Câu hỏi đơn giản Willingham đặt ra là những phẩm chất cá nhân nào đã ảnh hưởng tới sự khác nhau đó?

Để trả lời, nhóm nghiên cứu của Willingham theo dõi hàng nghìn sinh viên trong 5 năm, bắt đầu từ năm lớp 12 ở trường trung học.

Ở giai đoạn đầu của nghiên cứu, người ta thu thập thông tin từ hồ sơ

tuyển sinh, sử dụng bảng hỏi, bài luận, phỏng vấn và kết quả học tập của từng học sinh. Thông tin này được sử dụng để chấm điểm trên một thang đo dành cho hơn 100 đặc điểm cá nhân khác nhau. Những đặc điểm này

bao gồm cả thông tin về nền tảng gia đình, như nghề nghiệp của cha mẹ, địa vị kinh tế, xã hội cũng như sở thích nghề nghiệp của bản thân, động cơ học đại học, mục tiêu giáo dục…

Sau đó, khi trở thành sinh viên đại học, việc đo lường khách quan được tiến hành thông qua 3 tiêu chí lớn: Thứ nhất, sinh viên có kết quả học tập nổi trội so với bạn bè không? Thứ hai, là một người trẻ tuổi, cá nhân này có thể hiện khả năng lãnh đạo không? Và cuối cùng, những chàng trai và cô gái này có thể đạt đến thành công ở mức độ nào trong các lĩnh vực khoa học và công nghệ, nghệ thuật, thể thao, viết và nói, khởi nghiệp hay dịch vụ cộng đồng?

Một mặt, Dự án Phẩm chất Cá nhân là một cuộc đua ngựa. Mỗi biện pháp trong số hàng trăm biện pháp ở giai đoạn đầu có thể trở thành yếu tố dự

đoán chính xác thành công sau này của một cá nhân. Điều này có thể

thấy rõ ngay khi đọc bản báo cáo thứ nhất, khi nó được hoàn thành vài năm trước khi các số liệu cuối cùng được thu thập. Báo cáo cho biết Willingham có thái độ hoàn toàn khách quan với vấn đề này. Ông mô tả

từng biến số, lý do lựa chọn và cách đo lường…

Đến khi có đủ tất cả các số liệu, Willingham trở nên rõ ràng, dứt khoát với những gì mình đã học được. Con ngựa chiến thắng sau một quãng đường dài là bởi nó đã: Làm đến cùng.

Đây là cách đánh số dữ liệu mà Willingham và nhóm nghiên cứu đã làm:

“Điểm làm đến cùng phải có minh chứng về cam kết mang tính mục đích, liên tục với một số hoạt động (ở trường trung học) so với các nỗ lực

rời rạc khi tham gia nhiều hoạt động khác.”

Sinh viên đạt điểm làm đến cùng cao nhất tham gia vào hai hoạt động ngoại khóa ở trường trung học trong nhiều năm liền với tần suất liên tục (ví dụ: Trở thành biên tập viên của tờ báo, giành Giải

MVP27 cho đội bóng chày, giành giải thưởng về nghệ thuật). Chẳng hạn, Willingham kể về

trường hợp một học sinh đã “tham gia làm báo trường trong 3 năm rồi trở thành tổng biên tập, sau đó tiếp tục tham gia nhóm này thêm 3 năm nữa và cuối cùng nhận được phần thưởng là một buổi gặp mặt quan trọng.”

27 MVP (Most Valuable Player) là danh hiệu được trao cho cầu thủ xuất sắc nhất, “có giá trị” nhất. (BTV)

Ngược lại, học sinh không tham gia một hoạt động nào trong nhiều năm liên tục đạt điểm làm đến cùng thấp nhất. Nhiều học sinh lại thay đổi liên tục, các em có thể tham gia sinh hoạt ở câu lạc bộ hay nhóm trong vòng một năm rồi năm sau lại chuyển sang một hoạt động hoàn toàn khác.

Sau khi đối chiếu với điểm học ở trường cấp 3 và điểm SAT, điểm làm đến cùng với các hoạt động ngoại khóa ở trường cấp ba có thể dự đoán khả

năng tốt nghiệp đại học với thành tích học tập xuất sắc rõ ràng hơn bất kỳ tiêu chí nào. Tương tự như vậy, điểm làm đến cùng là chỉ số dự báo tốt nhất về khả năng lãnh đạo do chỉ định hoặc trúng cử ở tuổi trưởng thành. Và cuối cùng, hơn bất kỳ tính cách cá nhân nào trong số 100 tính cách Willingham đã đánh giá, điểm làm đến cùng dự đoán được mức độ

hoàn thành khá ấn tượng đối với một thanh niên ở mọi lĩnh vực từ nghệ

thuật, viết lách đến kinh doanh và phục vụ cộng đồng.

Đặc biệt, sự theo đuổi cụ thể, mà ở đó học sinh dành mọi nỗ lực của mình ở trường cấp 3, không quan trọng – cho dù đó là tennis, quản trị, thi đấu.

Vấn đề then chốt là học sinh đã liên tục đăng ký tham gia hoạt động nào đó và đạt được tiến bộ nhất định.

***

Tôi biết đến Dự án Phẩm chất Cá nhân một năm sau khi bắt đầu nghiên cứu về phẩm chất bền bỉ. Khi cầm báo cáo nghiên cứu nguyên bản trong tay, tôi đã đọc liền một mạch rồi lại đọc lại từ trang đầu.

Đêm đó, tôi không thể ngủ. Tôi thao thức và suy nghĩ: Thật ngạc nhiên!

Điều mà Willingham gọi là "làm đến cùng" chẳng khác gì tính bền bỉ cả!

Ngay lập tức, tôi muốn xem liệu tôi có thể lặp lại những phát hiện của ông không.

Giống như bất kỳ bảng hỏi tự báo cáo nào, Thang đo tính bền bỉ cực kỳ

dễ đánh lừa. Trong các nghiên cứu, người tham gia không có động cơ

thực sự để nói dối nhưng thang đo khó được giám sát chặt chẽ, trên thực tế người tham gia có thể giả vờ "tôi luôn hoàn thành mọi việc đến cùng".

Định lượng phẩm chất bền bỉ như cách Willingham đã làm là một phép đo lường không dễ mạo hiểm. Ít nhất là không thể nói dối sỗ sàng. Theo cách nói của Willingham: "Tìm kiếm các dấu hiệu hoàn thành hiệu quả

là cách tốt để khai thác hồ sơ của học sinh."

Nhưng mục đích quan trọng hơn là để xem liệu làm đến cùng có dự đoán được thành công hay thất bại trong việc hình thành đức tính bền bỉ

không.

Để hỗ trợ một nghiên cứu theo thời gian, tôi hướng đến nhà tài trợ nhân ái lớn nhất trong lĩnh vực giáo dục: Quỹ Bill và Melinda Gates.

Tôi nhanh chóng phát hiện ra tổ chức này đặc biệt quan tâm đến lý do nhiều sinh viên bỏ học giữa chừng. Hiện nay, tỷ lệ sinh viên bỏ học ở các trường hệ 2 năm và 4 năm tại Mỹ nằm trong nhóm cao nhất thế giới. Học phí ngày càng tăng cùng sự phức tạp của các nguồn hỗ trợ tài chính trong nước là hai yếu tố ảnh hưởng đáng kể. Việc chuẩn bị chưa đầy đủ kiến thức để học đại học cũng là một lý do. Tuy nhiên, nhiều sinh viên có điều kiện tài chính và điểm SAT tốt vẫn bỏ học giữa chừng ở những giai đoạn khác nhau. Dự đoán ai sẽ học hết 2 hay 4 năm để kiếm tấm bằng tốt nghiệp, còn ai không vẫn đang là vấn đề hóc búa đối với ngành khoa học xã hội. Vẫn chưa có ai đưa ra được câu trả lời thỏa đáng.

Trong buổi gặp gỡ với vợ chồng nhà Gates, tôi đã có cơ hội giải thích quan điểm cá nhân trực tiếp với họ. Tôi nói việc học để vượt qua một khó khăn hay thử thách ngay từ trường trung học là sự chuẩn bị tốt nhất cho cuộc sống sau này.

Trong buổi trao đổi ấy, tôi được biết bản thân Bill từ lâu cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực chứ không phải là tài năng. Khi trực tiếp

Hoạt động	Tham gia năm lớp 9-10-11-12	Thành tích, giải thưởng, vị trí lãnh đạo (nếu có)
	□-□-□-□	
	□-□-□-□	
	□-□-□-□	

tham gia tuyển dụng lập trình viên tại Microsoft, ông dẫn chứng rằng ông đã giao cho các ứng viên một đề bài phải mất rất nhiều thời gian mới có thể hoàn thành. Đây không phải là trắc nghiệm IQ hay bài kiểm tra kỹ

năng lập trình. Thực tế, nó cho biết liệu một cá nhân có thể kiên trì để đi tới đích không. Bill chỉ tuyển dụng những lập trình viên đã hoàn thành đề bài được giao.

Với sự hỗ trợ hào phóng từ Quỹ Bill và Melinda Gates, tôi chọn ra được 1.200 học sinh lớp 12 và cũng giống cách Willingham đã làm, tôi đề nghị

các em hãy kể tên hoạt động ngoại khóa đã tham gia (nếu có), thời gian tham gia và đưa ra nhận xét về việc tham gia của bản thân. Khi tiến hành nghiên cứu, chúng tôi đặt tên cho phương pháp thu thập thông tin này là: Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ (Grit Grid).

Hướng dẫn: Hãy liệt kê các hoạt động bạn đã dành nhiều thời gian để

tham gia sau giờ lên lớp. Đó có thể là bất kỳ hoạt động gì như thể thao, hoạt động ngoại khóa, hoạt động tình nguyện, nghiên cứu/học tập, làm thêm hay sở thích. Nếu bạn không có hoạt động thứ hai hoặc thứ ba, hãy để trống những dòng này:

Cũng giống cách làm của Willingham, chúng tôi chấm điểm Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ dựa trên 2 tiêu chí: Mức độ cam kết và tiến bộ trong nhiều năm liên tục ở 2 hoạt động.

Cụ thể, mỗi hoạt động học sinh đã tham gia trong vòng hai năm hoặc lâu hơn sẽ được chấm 1 điểm; các hoạt động học sinh tham gia trong 1 năm được 0 điểm và không được tính nữa. Các hoạt động học sinh tham gia trong nhiềunăm và có thể chứng minh sự tiến bộ nhất định (ví dụ: Là thành viên của nhóm quản trị sinh viên trong 1 năm rồi trở thành thủ

quỹ vào năm tiếp theo) sẽ được thêm 1 điểm. Cuối cùng, với mức độ tiến bộ "cao" chứ không phải "trung bình" (là chủ tịch hội học sinh, thành viên xuất sắc nhất đội bóng rổ, danh hiệu nhân viên của tháng), chúng tôi sẽ tặng họ thêm 1 điểm.

Nói tóm lại, học sinh có thể đạt từ 0 (nếu họ không tham gia vào hoạt động nào trong nhiều năm) đến 6 điểm (nếu họ tham gia hoạt động trong nhiều năm và chứng minh đã đạt thành tích cao) dựa trên Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ.

Đúng như mong đợi, chúng tôi phát hiện thấy các học sinh đạt điểm Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ cao hơn tự đánh giá mình là người bền bỉ hơn và thầy/cô giáo cũng nhận xét tương tự về các em.

Sau đó, chúng tôi chờ đợi.

Sau khi tốt nghiệp cấp 3, học sinh trong nhóm mẫu tiếp tục theo học nhiều trường đại học trên khắp nước Mỹ. Sau 2 năm, chỉ 34% trong số

1.200 học sinh tham gia nghiên cứu còn tiếp tục học ở các trường 2 hoặc 4 năm. Đúng như chúng tôi dự đoán, điểm Phương pháp lọc ra phẩm chất bền bỉ dự đoán chính xác tỷ lệ học sinh có khả năng hoàn thành chương trình đại học, trong đó có 69% sinh viên đạt 6/6 điểm vẫn đang học đại học. Ngược lại, chỉ 16% sinh viên đạt 0/6 điểm còn học để lấy bằng đại học.

Trong một nghiên cứu khác, chúng tôi cũng áp dụng hệ thống chấm điểm Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ đối với các hoạt động ngoại khóa của giáo viên mới ra trường. Kết quả cũng tương tự. Những giáo viên ngay từ thời đại học đã chứng minh mức độ cam kết cao ở các hoạt động ngoại khóa thường trụ lại với nghề giảng dạy lâu hơn và giúp học sinh đạt nhiều thành tích học tập hơn. Ngược lại, mức kiên định và hiệu quả trong dạy học không có mối liên quan cụ thể nào với điểm SAT, điểm GPA hay điểm người phỏng

vấn đánh giá về tiềm năng lãnh đạo của họ.

***

Xem xét lại, tôi thấy bằng chứng mà tôi đưa ra đến lúc này có thể được hiểu theo hai cách. Tôi cho rằng hoạt động ngoại khóa là cách để thanh niên rèn luyện, từ đó hình thành lòng đam mê và sự kiên trì đối với mục tiêu lâu dài. Nhưng cũng có thể việc hoàn thành các hoạt động ngoại khóa là điều chỉ người bền bỉ mới làm được. Những cách lý giải này không mang tính loại suy: Hoàn toàn có thể xảy ra trường hợp cả hai yếu tố – nuôi dưỡng và lựa chọn – đều có ảnh hưởng.

Phỏng đoán tốt nhất của tôi là thực hiện đến cùng đối với những cam kết

trong quá trình trưởng thành vừa đòi hỏivừa xây dựng phẩm chất bền bỉ.

Lý do khiến tôi nghĩ như vậy là bởi có những hoàn cảnh khiến mọi người phát triển nét tính cách này. Thuyết phát triển nhân cách khẳng định nguyên lý phản xạ của Brent Roberts khi cho rằng nét tính cách này tạo ra những thay đổi sâu sắc về cách con người suy nghĩ, cảm nhận và hành động trong những tình huống khác nhau.

Trong thời gian Brent Roberts học Thạc sĩ Tâm lý học tại Berkeley, có quan niệm phổ biến cho rằng nhân cách được hình thành ổn định sau thời thơ ấu. Brent và các nhà nghiên cứu về nhân cách đã thu thập dữ

liệu theo thời gian – bằng cách theo dõi hàng nghìn người trong nhiều năm và nhiều thập kỷ – để chứng minh trên thực tế, nhân cách có thay đổi sau tuổi ấu thơ chứ không phải là không.

Brent và các nhà nghiên cứu về nhân cách phát hiện thấy quá trình quan trọng trong sự phát triển nhân cách có liên quan đến các tình huống và nét tính cách, ở đó chúng có tác động qua lại với nhau. Theo nguyên tắc phản ứng, những tính cách dẫn chúng ta đến với một số tình huống nhất định trong cuộc đời chính là những tính cách sẽ được hoàn cảnh thúc đẩy, củng cố và phát triển. Quá trình này có thể dẫn đến những kết quả

tốt và xấu.

Ví dụ, trong một nghiên cứu, Brent và cộng sự đã theo dõi 1.000 người ở

New Zealand khi họ bước vào tuổi trưởng thành và tìm được việc làm.

Qua nhiều năm, những thanh niên có thái độ chống đối chỉ tìm được

những việc làm thu nhập thấp, gặp nhiều khó khăn về tài chính. Những tình huống này đã làm tăng mức độ chống đối, dẫn đến triển vọng nghề

nghiệp của họ bị giảm sút. Ngược lại, những người thiện chí hơn lại bước vào một chu kỳ phát triển tâm lý tốt hơn. Những "đứa trẻ ngoan" tìm được việc làm tốt hơn, có khả năng tài chính cao hơn và trở nên hòa đồng hơn.

Cho đến nay, vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về tính bền bỉ được thực hiện trên nguyên tắc phản ứng.

Dù vậy, hãy để tôi phân tích. Sau khi thất bại trong việc tự mở hộp nho, thì bé gái nói với bản thân rằng "Việc này khó quá! Mình đầu hàng!" có thể bước vào một chu kỳ xấu có khả năng củng cố hành vi đầu hàng. Bé có thể học cách từ bỏ hết việc này đến việc khác, mỗi lần lại đánh mất một cơ hội bước vào một chu kỳ tốt để rèn luyện, tiến bộ, rồi trở nên tự

tin để làm những việc khó hơn.

Thế còn bé gái được mẹ đưa đi học ba-lê thì sao, việc đó cũng khó lắm chứ? Dù bé chưa thực sự thích mặc bộ váy ba-lê ngay lúc đó vì thấy mệt, dù trong buổi tập tuần trước, cô giáo dạy ba-lê đã chê trách vì bé không để tay đúng tư thế, khiến bé tổn thương. Song điều gì sẽ xảy ra nếu bé được khuyến khích thử đi thử lại nhiều lần, rồi trong một buổi tập, bé đột nhiên hài lòng vì sự tiến bộ của bản thân? Chiến thắng đó có thể

khuyến khích bé chinh phục những khó khăn khác không? Bé có thể học cách đương đầu với thử thách không?

***

Một năm sau khi Warren Willingham công bố Dự án Phẩm chất Cá nhân, Bill Fitzsimmons trở thành Trưởng khoa Tuyển sinh tại Harvard.

Hai năm sau, khi tôi đăng ký vào Harvard, chính Bill đã đọc hồ sơ của tôi.

Tôi biết điều này vì khi học đại học thỉnh thoảng chính tôi cũng tham gia vào một dự án dịch vụ cộng đồng với Bill: "Ồ, hoa khôi của trường!", ông thốt lên khi chúng tôi làm quen. Rồi ngay lập tức, ông nhắc lại chính xác nhiều hoạt động tôi đã tham gia khi còn học phổ thông.

Gần đây, tôi gặp Bill để hỏi ông đánh giá như thế nào về việc tham gia các hoạt động ngoại khóa. Không ngạc nhiên khi ông biết rất nhiều về

nghiên cứu của Willingham.

"Tôi có một số thông tin ở đâu đó," ông nói và đưa mắt nhìn lên giá sách.

"Nó ở ngay đây thôi."

Như vậy là ông đồng ý với những kết luận của Willingham? Phòng Tuyển sinh của Harvard có thực sự quan tâm đến điều gì khác ngoài điểm SAT

và điểm tốt nghiệp phổ thông không?

Tôi muốn biết vì theo quan điểm của Willingham, ở thời điểm ông công bố những phát hiện của mình thì các phòng tuyển sinh đại học không chú trọng đến việc tham gia hoạt động ngoại khóa nhiều như ông đã đề

xuất trong nghiên cứu.

Bill Fitzsimmons giải thích mỗi năm có hàng trăm học sinh trúng tuyển vào Harvard nhờ thành tích học tập xuất sắc. Thành tích xuất sắc trong

học tập cho thấy họ có thể trở thành tinh hoa tri thức của thế giới.

Nhưng Harvard cũng tuyển chừng ấy sinh viên mà theo lời Bill "là những người đã cam kết sẽ theo đuổi điều họ yêu thích, tin tưởng và coi trọng –

và họ đã theo đuổi điều ấy bằng nhiệt huyết, nguyên tắc và sự lao động cần mẫn."

Không ai ở Phòng Tuyển sinh muốn hoặc cần những sinh viên này theo đuổi các hoạt động như vậy khi vào trường. Bill nói: "Thể thao là một ví dụ. Hãy xem một sinh viên bị chấn thương, quyết định

không chơi nữa hoặc không tham gia thi đấu. Điều chúng tôi muốn tìm hiểu là tất cả

năng lượng, sự cam kết mà sinh viên ấy có – và cả sự bền bỉ – đặc điểm đã hình thành và phát triển thông qua hoạt động thể thao có thể sẽ được chuyển đổi thành một cái gì đó khác.”

Bill cho tôi biết trên thực tế, Harvard rất quan tâm đến khả năng làm đến cùng của sinh viên. Sau khi mô tả nghiên cứu gần đây hơn của chúng tôi nhằm khẳng định những phát hiện của Willingham, ông còn cho biết họ

sử dụng một thang đo gần giống của chúng tôi: “Chúng tôi đề nghị cán bộ tuyển sinh làm đúng những việc mà các cô đang làm với Phương pháp tinh lọc phẩm chất bền bỉ.”

Điều này góp phần giải thích tại sao hơn một năm sau khi đọc hồ sơ

tuyển sinh của tôi, ông vẫn nhớ rành rành những hoạt động tôi đã làm sau giờ lên lớp. Chính các hoạt động và thông tin ghi trong hồ sơ giúp ông phát hiện ra cách thức tôi đã chuẩn bị để đối diện với những thách thức thậm chí cả cơ hội tại trường đại học.

Bill kết luận: “Theo cảm nhận của tôi, từ khi tham gia công tác tuyển sinh trong hơn 40 năm nay, hầu hết mọi người khi sinh ra đã có rất nhiều tiềm năng. Câu hỏi là liệu họ có được khuyến khích để làm việc thực sự chăm chỉ và rèn luyện đức tính bền bỉ không, nếu có, chắc chắn họ sẽ là người bền bỉ nhất. Cuối cùng, họ có phải là những người thành công nhất không?”

Tôi phát hiện ra tham gia hoạt động ngoại khóa có thể là dấu hiệu cho biết đó là người bền bỉ chứ không đơn thuần là một điều kiện để phát triển nét tính cách này. Bill đồng ý và khẳng định rằng các hoạt động không đơn thuần là báo cáo. Trực giác của ông mách bảo việc theo đuổi đến cùng những việc khó sẽ mang lại nhiều bài học hữu ích và tạo hiệu quả lâu dài cho thế hệ trẻ. “Bạn học hỏi từ người khác và tìm thấy nhiều điều hơn thông qua trải nghiệm những ưu tiên của mình, đó là lúc bạn phát triển tính cách.”

Bill tiếp tục: “Trong một số trường hợp, sinh viên tham gia các hoạt động do được người khác gợi ý, người ấy có thể là bố/mẹ hay nhân viên tham vấn. Nhưng điều thường xảy ra là những trải nghiệm này có thể thay đổi, sinh viên học được điều gì đó thực sự quan trọng và đóng góp vào hoạt động theo cách mà họ, bố/mẹ hay nhân viên tham vấn không thể hình dung nổi.”

***

Điều khiến tôi ngạc nhiên nhất về buổi nói chuyện với Bill là sự lo lắng của ông về những đứa trẻ bị từ chối cơ hội rèn luyện tính bền bỉ trong các

hoạt động ngoại khóa.

Bill nói: “Ngày càng nhiều trường trung học phổ thông loại bỏ các môn nghệ thuật, âm nhạc và các hoạt động khác ra khỏi chương trình. Tôi không thể hình dung nổi sao học sinh chỉ được tham gia ít hoạt động đến vậy.”

Nghiên cứu của nhà khoa học chính trị tại Harvard Robert Putnam, và cộng sự cho biết ở trường phổ thông trung học, trong nhiều thập kỷ qua, học sinh xuất thân từ các gia đình giàu có được tham gia rất nhiều hoạt động ngoại khóa. Ngược lại, hoạt động ngoại khóa của học sinh nghèo ở

lứa tuổi này lại giảm mạnh.

Khoảng cách lớn này đã gây ra một số ảnh hưởng nhất định. Putnam giải thích các hoạt động thể thao mất phí như đội bóng đá lưu động có mục tiêu là tạo ra sự bình đẳng. Ngay cả khi “miễn phí”, không phải phụ

huynh nào cũng có đủ tiền để mua đồng phục cho con, sẵn sàng đưa đón con luyện tập hay thi đấu. Với âm nhạc, chi phí các giờ học cá nhân và dụng cụ cũng có thể là rào cản.

Đúng như Putnam dự đoán, quả thực có sự liên quan đáng lo ngại giữa thu nhập của gia đình với điểm Grit Grid. Nói chung, điểm Grit Grid ở

học sinh lớp 12 trong nhóm mẫu của chúng tôi là những học sinh được hưởng hỗ trợ tiền ăn của chính phủ thấp hơn 1 điểm so với điểm của học sinh có điều kiện.

Cũng như Robert Putnam, Geoffrey Canada là nhà khoa học xã hội từng

học tại Harvard.

Geoffrey cũng là người bền bỉ. Ông đam mê với việc khuyến khích trẻ

sống trong các gia đình nghèo nhận ra được tiềm năng của bản thân.

Trong nhiều thập kỷ qua, ông là giám đốc điều hành một chương trình giáo dục bổ túc tại New York có tên Harlem Children's Zone. Những học sinh đầu tiên giờ đã vào đại học và phương pháp tiếp cận toàn diện một cách khác thường của chương trình cùng với kết quả thành công bất ngờ

đã thu hút sự chú ý của cả nước Mỹ.

Vài năm trước, Geoffrey đến Penn phát biểu tại lễ tốt nghiệp. Tôi đã tìm mọi cách để có cuộc gặp riêng bất chấp lịch trình dày đặc của ông.

Tôi bắt đầu: "Tôi biết ông được đào tạo về khoa học xã hội. Tôi cũng biết có những điều dù có vô số bằng chứng nhưng vẫn không được triển khai trong hệ thống giáo dục và ngược lại. Nhưng tôi muốn biết qua tất cả

những gì đã thấy và đã làm, ông đánh giá như thế nào về việc giúp trẻ

thoát khỏi cảnh nghèo đói?"

Geoffrey nghiêng người về phía trước và đặt hai tay trước ngực như thể

sắp cầu nguyện: "Tôi sẽ nói thẳng với cô. Tôi có 4 đứa con. Tôi đã chứng kiến nhiều đứa trẻ lớn lên. Có thể, tôi không thực hiện nghiên cứu ngẫu nhiên, kín đáo để chứng minh nhưng tôi có thể nói với cô rằng trẻ em nghèo cần gì. Chúng cần tất cả những thứ cô và tôi cho con của chúng ta.

Chúng cần một tuổi thơ êm đẹp."

Khoảng một năm sau, Geoffrey thực hiện buổi nói chuyện trên TED Talk,

tôi cực kỳ may mắn cũng nằm trong số khán giả tham dự. Phần lớn những điều Chương trình Harlem Children's Zone làm như Geoffrey giải thích dựa trên bằng chứng khoa học chắc chắn như giáo dục mầm non, các hoạt động ngoại khóa vào mùa hè. Chương trình của ông đã làm một điều không có bằng chứng khoa học đầy đủ là chứng minh giá trị của các hoạt động ngoại khóa.

Ông hỏi: "Các bạn có biết tại sao không? Vì tôi thực sự yêu trẻ."

Khán giả đã cười và ông lại nhắc lại: "Tôi thực sự yêu trẻ."

Ông nói thêm: “Chưa có nghiên cứu nào của MIT cho thấy việc dạy trẻ

học múa sẽ giúp chúng học toán tốt hơn. Nhưng nếu bạn dạy chúng học múa, bạn sẽ ngạc nhiên khi chứng kiến chúng muốn sau này trở thành người dạy múa và điều đó sẽ làm bạn hạnh phúc.”

***

Geoffrey Canada nói đúng. Tất cả những nghiên cứu tôi đề cập đến ở

chương này đều không phải là nghiên cứu thực nghiệm. Tôi không biết liệu sẽ có một ngày nào đó khi các nhà khoa học chứng minh được mối quan hệ biện chứng – ở cả khía cạnh đạo đức – của việc cho trẻ học ba-lê trong nhiều năm, rồi sau đó chờ đợi xem liệu việc ấy sẽ có lợi như thế nào với việc học toán hay không.

Nhưng trong thực tế, các nhà khoa học đã tiến hành những thí nghiệm ngắn hạn kiểm tra liệu làm việc khó có dạy cho một người biết làm những

việc khó khác không.

Nhà tâm lý học Robert Eisenberger tại Đại học Houston là người đi đầu trong nghiên cứu vấn đề này. Ông đã tiến hành nhiều nghiên cứu, trong đó ông chọn ngẫu nhiên những con chuột để làm những việc khó – ví dụ: Ấn một đòn bẩy 20 lần để lấy được một mẩu thức ăn – hay một việc dễ

dàng như ấn đòn bẩy 2 lần để lấy được phần thưởng này. Sau đó, Robert cho tất cả các con chuột trong thí nghiệm làm một việc khó. Sau nhiều lần thí nghiệm, ông đều thu được những kết quả giống nhau: So với những con chuột trong “hoàn cảnh thuận lợi”, những con chuột phải vượt khó để tiếp cận phần thưởng đã chứng minh sức mạnh và sự bền bỉ

khi thực hiện nhiệm vụ lần thứ hai.

Thí nghiệm tôi thích nhất là trong phòng thí nghiệm, chuột được cho ăn bằng một trong hai cách. Một số nhà nghiên cứu dùng một cái khay lưới bằng thép đựng sẵn thức ăn, những con chuột phải gặm mẩu thức ăn thông qua những kẽ hở trên cái phễu. Các nhà nghiên cứu khác chỉ rải thức ăn trên sàn. Robert phát hiện thấy việc tiếp cận được với mẩu thức ăn có thể dạy cho những con chuột biết chúng phải làm việc vất vả hơn khi gặp một công việc khó. Trên thực tế, đó

chính xác là điều ông phát hiện ra. Ông bắt đầu thí nghiệm của mình bằng cách luyện cho những con chuột mới lớn chạy trên một tấm ván hẹp để kiếm phần thưởng. Sau đó, ông chia chúng thành hai nhóm. Một nhóm sống trong các lồng có khay đựng thức ăn, nhóm còn lại sống trong những cái lồng khác có thức ăn được rải sẵn ra trên sàn. Sau một tháng rèn luyện cách kiếm thức ăn đựng trong khay, những con chuột đã thể hiện tốt hơn đối với nhiệm vụ

chạy trên tấm ván so với những con chuột chỉ kiếm thức ăn trên sàn khi đói.

Vì vợ ông là giáo viên nên Robert có cơ hội để thực hiện nhanh những thí nghiệm này với học sinh. Ví dụ, trong một nghiên cứu, ông thưởng tiền xu cho các học sinh lớp 2 và lớp 3 trong các nhiệm vụ đếm đồ vật, ghi nhớ

hình ảnh và ghép hình. Đối với một số học sinh, Robert nhanh chóng tăng mức độ khó của các nhiệm vụ này khi thấy trẻ tiến bộ. Những học sinh khác được làm đi làm lại các nhiệm vụ dễ.

Tất cả học sinh tham gia đều được khen thưởng.

Sau đó, học sinh ở cả hai nhóm được yêu cầu làm một công việc khá tẻ

nhạt, khác hoàn toàn so với những nhiệm vụ trước: Chép lại danh mục các từ vào một mẩu giấy. Ông phát hiện ra kết quả giống hệt với thí nghiệm với những con chuột, đó là: Những trẻ đã được rèn luyện các nhiệm vụ khó (hơn là dễ) chép từ chăm chỉ hơn.

Robert kết luận rằng nhờ luyện tập, trẻ có thể học được đức tính chăm chỉ.

Nhằm thể hiện sự tôn trọng công trình nghiên cứu trước đây của Seligman và Maier về tâm lý bất lực do huấn luyện, theo đó chính tình trạng không thể trốn chạy trước sự trừng phạt đã khiến con vật từ bỏ

nhiệm vụ khó thứ hai, Robert đã đặt tên cho hiện tượng này là tâm lý chăm chỉ do huấn luyện. Kết luận chính ông đưa ra đơn giản là: Sự liên quan giữa làm việc chăm chỉ và phần thưởng là điều có thể học được.

Robert sẽ còn nghiên cứu tiếp và nói nếu không trải nghiệm trực tiếp sự

liên hệ giữa nỗ lực phần thưởng và động vật, cho dù là con người hay con chuột cũng đều mặc nhiên trở nên lười biếng. Cuối cùng, nỗ lực đốt cháy ca-lo đã khiến chúng ta có phản ứng lảng tránh khó khăn bất cứ khi nào có thể.

***

Khi lần đầu tiên biết đến công trình nghiên cứu của Robert về tâm lý chăm chỉ do huấn luyện, con gái đầu của tôi, Amanda, chỉ mới biết đi còn con gái thứ hai, Lucy, mới chào đời. Với cả hai con, tôi nhanh chóng phát hiện ra mình không thích hợp trong vai trò Robert tạo ra ở các thí nghiệm của ông. Tôi khó lòng tạo ra được sự ngẫu nhiên cần thiết, hay môi trường để thực hiện quy định Nếu chăm chỉ, bạn sẽ được thưởng.

Nếu không chăm chỉ, bạn sẽ chẳng nhận được gì.

Ngoài ra, tôi cũng rất cố gắng để đưa ra kiểu phản hồi mà tôi biết là bọn trẻ cần. Tôi nhiệt tình khen ngợi chúng bất kể chúng làm gì. Và đây là một trong những lý do khiến cho hoạt động ngoại khóa trở thành sân chơi để rèn luyện tính bền bỉ – huấn luyện viên và giáo viên có nhiệm vụ

nuôi dưỡng tính bền bỉ ở trẻ mà không phải là con cái họ.

Cô giáo dạy ba-lê cho con tôi hàng tuần là người rất tuyệt vời. Niềm đam mê của cô đối với môn ba-lê thực sự có thể truyền cảm hứng. Cô luôn động viên, thẳng thắn và đưa ra yêu cầu khắt khe. Khi một học sinh đến lớp muộn, cô sẽ giảng cho đứa trẻ về tầm quan trọng của việc tôn trọng thời gian của người khác. Nếu một học sinh quên mang quần áo tập hay

giày múa, nó sẽ được yêu cầu ngồi theo dõi các bạn tập luyện cả buổi và không được phép tham gia. Nếu một động tác không được thực hiện đúng, các con sẽ tập lại nhiều lần và được chỉnh cho đến khi đạt yêu cầu của cô. Đôi khi, những bài học này cũng được giảng dạy kèm với lịch sử

ba-lê và trách nhiệm mà mỗi diễn viên phải thực hiện để duy trì truyền thống của ngành.

Và chính ở lớp ba-lê chứ không phải ở nhà, Lucy và Amanda đã có nhiều cơ hội để phát triển sở thích, chăm chỉ luyện tập những động tác mới, hiểu được kết quả từ việc rèn luyện chăm chỉ của mình vì những mục đích không phải cho riêng mình và khi những ngày buồn

trở thành ngày vui thì các con đã biết hy vọng để cố gắng.

***

Trong gia đình, chúng tôi áp dụng Quy định làm việc khó. Quy định này có ba yêu cầu. Yêu cầu thứ nhất là mọi người phải làm những việc khó.

Việc khó đòi hỏi phải rèn luyện theo mục tiêu hàng ngày. Tôi đã nói với các con rằng nghiên cứu tâm lý là việc khó của tôi nhưng tôi còn tập cả

yoga nữa. Cha cố gắng trở thành nhà bất động sản giỏi hơn và cha cũng tập chạy. Con gái lớn của tôi, Amanda, đã lựa chọn piano là việc khó của mình. Con cũng học ba-lê trong nhiều năm nhưng sau đó bỏ. Lucy cũng vậy.

Điều này dẫn tôi đến yêu cầu thứ hai của Quy định làm việc khó: Có thể

bỏ. Nhưng các con không thể bỏ học giữa kỳ khi tiền học phí đã đóng hay khi chưa xuất hiện một điều kiện "tự nhiên". Các con phải hoàn thành

bất kỳ việc gì các con làm ít nhất trong thời gian các con cam kết. Nói cách khác, các con không thể bỏ cuộc vì bị cô giáo mắng, các con cảm thấy tự ái hoặc lỡ buổi ngủ qua đêm ở nhà bạn vì có buổi biểu diễn vào sáng hôm sau. Các con không thể bỏ chỉ vì có một ngày buồn.

Và cuối cùng, cho các con chọn việc các con thấy khó. Không ai chọn việc ấy cho các con nếu đó là việc các con không thực sự thích thú. Ngay cả

quyết định thử học ba-lê cũng chỉ được đưa ra sau buổi thảo luận về

nhiều môn học khác mà các con lẽ ra đã có thể lựa chọn.

Trên thực tế, Lucy đã liệt kê ra cả nửa tá việc khó. Con bé bắt đầu từng việc một cách hăng hái nhưng dần phát hiện ra mình không muốn tiếp tục học ba-lê, tập gym, tập chạy, làm đồ thủ công hay chơi piano. Cuối cùng, con bé chọn đàn viola. Con bé tập trong 3 năm và ngày càng thấy thích thú. Năm ngoái, con gái tôi tham gia dàn nhạc giao hưởng của trường và thành phố. Khi tôi hỏi liệu con bé có muốn chuyển sang một việc khó khác không, nó đã từ chối.

Năm sau, Amanda sẽ vào cấp 3 và sang năm nữa là Lucy. Đến lúc đó, Quy định làm việc khó sẽ thay đổi. Yêu cầu thứ tư sẽ được bổ sung: Mỗi con phải cam kết gắn bó với ít nhất một hoạt động hay một điều gì đó mới trong ít nhất 2 năm.

Tôi không cho là mình quá nghiêm khắc. Các con tôi trở nên bền bỉ hơn khi trưởng thành, và cũng giống như kỹ năng, chúng biết sự bền bỉ đòi hỏi phải rèn luyện mới thành. Chúng biết mình may mắn vì đã có cơ hội để rèn luyện.

Đối với những phụ huynh muốn khuyến khích con mình thành người bền bỉ mà không làm mất khả năng lựa chọn con đường riêng của con trẻ, tôi khuyến khích bạn hãy thử Quy định làm việc khó.

Chương 12

BỀN BỈ – MỘT VĂN HÓA

Trận thi đấu bóng bầu dục Siêu cúp XLVVIII diễn ra vào ngày 2 tháng 2

năm 2014 giữa đội Seattle Seahawks và Denver Broncos là trận đầu tiên tôi theo dõi từ đầu đến cuối. Đội Seahawks giành chiến thắng với tỷ số

43-8.

Một ngày sau chiến thắng, huấn luyện viên trưởng của Seahawks, Pete Carroll, được một cựu thành viên của đội San Francisco 49ers phỏng vấn.

Người phỏng vấn mở lời: “Tôi biết khi tôi gia nhập 49ers, ông cũng có mặt ở đó… Nó có nghĩa là tôi đã trở thành một con số 49, chứ không phải là một cầu thủ. Vậy thì khi ông và John Schneider tìm

kiếm một cầu thủ, hãy cho tôi biết: 'Trở thành thành viên của Seahawks có ý nghĩa như thế

nào?'"

Pete cười: "Tôi sẽ không giải đáp hết mọi điều cho anh, nhưng…"

"Thôi nào. Hãy nói cho tôi biết đi, Pete."

"Việc chúng tôi tìm kiếm những cầu thủ giỏi mới chỉ là khởi đầu thôi. Họ

là những chàng trai thực sự bền bỉ. Họ muốn thành công và họ có thứ để

chứng minh. Họ kiên cường và không để trở ngại cản bước. Anh biết đấy, họ sẽ không bị đe dọa bởi thử thách và vô số lý do khác… Chúng tôi gọi thái độ đó là bền bỉ."

Tôi không rõ mình ngạc nhiên vì nhận xét của Pete hay vì màn trình diễn xuất sắc của đội ông ngày hôm trước.

Chín tháng trước, tôi nhận được cuộc gọi từ Pete. Dường như ông vừa xem buổi nói chuyện TED Talk của tôi. Có hai cảm xúc đột ngột đã kích thích ông gọi điện cho tôi.

Thứ nhất, ông tò mò, háo hức tìm hiểu thêm về tính bền bỉ hơn những gì tôi có thể truyền tải trong vòng 60 phút cho phép.

Thứ hai, ông cảm thấy bực mình. Không phải bởi phần lớn những điều tôi nói. Ông bực mình chỉ vì đoạn cuối của buổi nói chuyện đã làm ông thấy không vui. Khoa học, điều tôi đề cập đến trong nội dung buổi nói chuyện lại chẳng chứng minh được gì nhiều nhận về việc rèn luyện tính bền bỉ. Sau này, Pete nói với tôi, ông đã nhảy ra khỏi ghế, hét toáng vào mặt tôi trên màn hình rằng rèn luyện tính kiên trì chính xác là văn hóa của Seahawks.

Chúng tôi kết thúc buổi trao đổi trong khoảng một giờ: Tôi ngồi tại bàn làm việc ở Philadelphia, còn Pete cùng với đồng nghiệp đang ở Seattle.

Tôi kể cho ông nghe về nghiên cứu của mình, còn ông nói cho tôi biết về

việc ông muốn làm được với Seahawks.

"Hãy đến và xem chúng tôi thi đấu. Tất cả những gì chúng tôi làm là

giúp mọi người trở thành những người thi đấu giỏi. Chúng tôi dạy họ cách kiên trì, bền bỉ. Chúng tôi tác động tới đam mê của họ. Đó là tất cả những gì chúng tôi làm."

***

Dù nhận ra hay không thì môi trường văn hóa chúng ta sống và gắn bó đều tác động tới mọi khía cạnh trong chúng ta.

Chính văn hóa chứ không phải các giới hạn địa lý hay chính trị đã phân biệt người này với người kia đúng như các giới hạn tâm lý tách chúng ta ra khỏi đám đông. Giá trị cốt lõi của văn hóa được xác định bởi các chuẩn mực và giá trị mà một nhóm người chấp nhận. Nói cách khác, văn hóa riêng biệt sẽ xuất hiện vào bất kỳ thời điểm nào khi các thành viên trong một tập thể đồng thuận về cách thức và lý do chúng ta giải quyết công việc. Người ta nhận ra sự tương phản càng lớn thì mối ràng buộc ở những gì các nhà tâm lý học gọi là "trong nhóm" sẽ càng mạnh.

Vì vậy, chính Seattle Seahawks và các trường ủy nhiệm KIPP – cũng như

bất kỳ quốc gia nào – là những nơi có văn hóa thực sự. Nếu là thành viên của Seahawks, bạn không chỉ là cầu thủ. Nếu là thành viên của KIPP, bạn không chỉ là học sinh. Thành viên của Seahawks và KIPP giải quyết công việc theo cách nhất định và họ làm như vậy vì một số lý do. Cũng tương tự, West Point có văn hóa khác biệt – một văn hóa đã có từ cách đây hơn 2 thế kỷ.

Với nhiều người, các công ty mà họ cống hiến có sức mạnh văn hóa quan trọng đối với đời sống của họ. Ví dụ, khi tôi còn nhỏ, cha tôi thích gọi mình là DuPonter. Tất cả các loại bút chì trong nhà tôi đều là của hãng này, trên đó còn in dòng chữ "An toàn là trên hết" và cha tôi sẽ vô cùng phấn khích mỗi lần thấy quảng cáo của DuPont xuất hiện trên tivi, thỉnh

thoảng ông còn nói xen vào: "Làm tốt để sống tốt." Tôi nghĩ dù cha tôi chỉ gặp CEO của DuPont vài lần song ông sẽ kể lể những đánh giá tốt của mình như cách bạn nói về một anh hùng dân tộc.

Làm sao bạn biết được liệu một phần văn hóa kia đã thấm nhuần và ăn sâu vào con người bạn hay chưa? Khi chấp nhận một văn hóa, bạn có bổn phận trung thành tuyệt đối với nó. Bạn không mang phong thái kiểu Seahawks hay West Point. Bạn là Seahawks, là West Point hoặc chẳng là gì. Bạn thuộc về nhóm hoặc không. Vấn đề phụ thuộc vào nhóm mà bạn cam kết tham gia.

Nếu bạn muốn bền bỉ hơn, hãy tìm đến nơi có văn hóa bền bỉ và tham gia vào đó. Nếu bạn là lãnh đạo và muốn mọi người trong tổ chức bền bỉ hơn, hãy tạo ra một văn hóa bền bỉ.

***

Gần đây, tôi có liên hệ với Dan Chambliss, nhà xã hội học chúng ta đã làm quen ở Chương 3, người đã dành 6 năm đầu tiên trong sự nghiệp để

nghiên cứu về các vận động viên bơi lội.

Tôi hỏi Dan trong 30 năm làm nghiên cứu đến giờ, ông có thay đổi bất kỳ kết luận nào đã đưa ra không.

Ví dụ, ông có tin tài năng chính là cơ sở để hiểu về nguồn gốc của những cá nhân đẳng cấp thế giới? Từ các quan sát tại câu lạc bộ địa phương, các trận thi đấu cấp bang, rồi liên bang và cuối cùng là thế giới, ông có cho

rằng vận động viên thi đấu Olympic cần cải thiện kỹ năng hay chỉ cần thêm vài giờ ở bể bơi là đủ? Và trình độ đỉnh cao có đúng là kết quả của vô số hoạt động sau chuỗi ngày rèn luyện không?

Có, có và có.

Dan nói: “Điều quan trọng nhất để trở thành một vận động viên bơi lội giỏi là phải tham gia vào một tập thể giỏi.”

Lô-gíc này có thể lạ lẫm đối với bạn. Bạn nghĩ rằng thứ nhất là trở thành vận động viên bơi lội giỏi, thứ hai là tham gia vào đội bơi lội giỏi. Tất nhiên, đúng là đội giỏi không dễ dàng chấp nhận bất kỳ ai, phải có thử

thách, số lượng thành viên giới hạn, có tiêu chuẩn. Đội càng giỏi, mong ước của những thành viên trong đội về việc duy trì chuẩn mực càng lớn.

Điều mà Dan đề cập đến chính là tác động hai chiều của văn hóa đến cá nhân trong nhóm. Qua nhiều năm tập luyện và quan sát, ông đã chứng kiến tác động qua lại giữa tập thể giỏi và cá nhân giỏi. Trên thực tế, ông đã chứng kiến nguyên tắc phản ứng về phát triển nhân cách: một số tính cách được lựa chọn cho những tình huống nhất định được củng cố bởi chính tình huống.

“Khi bắt đầu nghiên cứu về các vận động viên Olympic, tôi đã nghĩ: ‘Sao họ có thể dậy từ lúc 4 giờ sáng hàng ngày để tập bơi?’ và ‘Những người này chắc phải là dị nhân thì mới làm được việc đó’. Nhưng khi bạn đến một nơi mà mọi người ở đó đều thức dậy lúc 4 giờ sáng để đi tập thì đó là việc bạn cũng sẽ làm được. Đó không phải là chuyện lớn. Nó là thói

quen.”

Nhiều lần, Dan quan sát các vận động viên mới gia nhập đội và thấy họ

đạt kết quả tốt gấp đôi so với trước đó. Các vận động viên mới ngay lập tức thích nghi với những chuẩn mực của toàn đội.

Dan nói thêm: “Tôi tự nhủ tôi không có nhiều nguyên tắc cá nhân. Tuy nhiên, nếu xung quanh tôi, mọi người đều tự viết báo và giảng bài làm việc chăm chỉ thì tôi cũng sẽ làm theo. Nếu tôi tham gia vào một đám đông mà ở đó ai cũng làm theo một cách nhất định thì tôi cũng sẽ theo họ.”

Động lực để tham gia vào tập thể rất mạnh mẽ. Một số thí nghiệm tâm lý quan trọng trong lịch sử đã chứng minh một người có thể “hòa nhập”

vào nhóm có cách nghĩ và cư xử khác nhanh đến mức chính người ấy cũng không nhận ra.

Dan kết luận: “Đối với tôi, để trở thành người bền bỉ có một cách khó và một cách dễ. Cách khó là tự mình rèn luyện. Cách dễ là hãy làm theo –

đây thực chất là bản năng hội nhập của con người – vì nếu xung quanh bạn đều là những người bền bỉ, bạn sẽ hành động bền bỉ hơn.”

***

Hiệu quả ngắn hạn của việc làm theo không phải là điều khiến tôi háo hức về sức mạnh của văn hóa đối với sự hình thành và phát triển tính bền bỉ. Không hoàn toàn là vậy.

Tôi khát khao muốn biết liệu có đúng là trong thời gian dài, văn hóa có khả năng định hình đặc điểm cá nhân của chúng ta hay không. Qua thời gian và trong từng hoàn cảnh, chuẩn mực và giá trị của một

tập thể sẽ

trở thành chuẩn mực và giá trị của thành viên. Chúng ta lĩnh hội nó.

Chúng ta mang nó trong mình. Cách thức và lý do của cách giải quyết đó dần trở thành cách thức và lý do giải quyết vấn đề của chính chúng ta.

Cá tính tác động đến mọi khía cạnh của tính cách, song nó có liên quan đặc biệt đến tính bền bỉ. Thông thường, những quyết định bền bỉ mà chúng ta đưa ra – để thức dậy thêm lần nữa, để tiếp tục rèn luyện trong cả mùa hè vất vả; để chạy 8km cùng với đồng đội nếu khi có một mình chúng ta chắc chẳng chạy nổi đến 5km – chính là cá tính. Thông thường, đam mê và sự kiên trì của chúng ta không nảy sinh từ phân tích lạnh lùng và toan tính về chi phí cũng như lợi ích của các giải pháp. Nguồn sức mạnh của chúng ta là mẫu người mà chúng ta muốn trở thành.

James March, chuyên gia về ra quyết định tại Đại học Stanford giải thích sự khác biệt này như sau: Đôi khi, chúng ta căn cứ vào phân tích chi phí

– lợi ích để đưa ra lựa chọn. Tất nhiên, March không chủ ý rằng để quyết định đặt món gì cho bữa trưa hay khi nào đi ngủ chúng ta phải lấy giấy bút và máy tính ra. Ý ông là thỉnh thoảng, khi phải ra quyết định, chúng ta sẽ tính toán những lợi ích và chi phí bỏ ra, những lợi ích và chi phí đó có thể là gì so với những dự đoán của chúng ta. Chúng ta có thể làm tất cả những việc này trong đầu. Khi quyết định sẽ ăn gì vào bữa trưa hay mấy giờ đi ngủ, tôi thường nghĩ đến những ưu điểm và hạn chế trước khi ra quyết định. Điều này rất lô-gíc.

Nhưng March nói cũng có lúc chúng ta không nghĩ đến những hệ quả

của hành động do mình làm. Chúng ta không tự hỏi: Lợi ích mang lại là gì? Chi phí bỏ ra là gì? Rủi ro là gì? Ngoài ra, chúng ta cũng tự hỏi: Tôi là ai? Tình huống này là gì? Ai đó như tôi làm gì trong tình huống này?

Đây là một ví dụ: Tom Deierlein tự giới thiệu bản thân với tôi theo cách này: “Tôi là cựu sinh viên West Point, một thành viên thuộc đội biệt cách nhảy dù Hoa Kỳ, và từng hai lần đảm nhận vị trí CEO. Tôi đã thành lập và điều hành một tổ chức phi lợi nhuận. Tôi không phải là người đặc biệt hay khác thường. Tôi chỉ rất bền bỉ.”

Trong thời gian đi nghĩa vụ tại Baghdad vào mùa hè năm 2006, Tom bị

một lính du kích bắn trọng thương. Viên đạn đã làm anh bị vỡ xương chậu và xương cùng. Không thể biết được những cái xương ấy có thể liền lại được không và nếu có thì Tom làm được những gì. Các bác sĩ bảo Tom có nguy cơ sẽ mất khả năng đi lại.

"Các người không hiểu tôi đâu," Tom trả lời đơn giản. Sau đó, anh tự hứa với mình sẽ tham gia Giải Army Ten-Miler28, một cuộc thi mà anh đã luyện tập trước khi bị bắn.

28 Giải Army Ten-Miler là cuộc đua 10 dặm lớn thứ hai ở Hoa Kỳ. Nó được tổ chức vào tháng Mười hàng năm tại Arlington V.A. và Washington D.C., được tài trợ bởi Quân đội Hoa Kỳ của Washington. (BTV) Khoảng 7 tháng sau, Tom cuối cùng cũng khỏe trở lại để có thể bước khỏi giường và bắt đầu tập vật lý trị liệu. Anh tập luyện cật lực, không ngừng

nghỉ, anh tập tất cả các bài huấn luyện viên thiết kế và còn hơn thế nữa.

Đôi khi, anh cũng than phiền vì đau đớn hay thậm chí hét lớn để tự động viên bản thân. Tom nói: "Những bệnh nhân khác lúc đầu cũng ngạc nhiên chút ít nhưng rồi họ dần quen với điều đó, thậm chí họ còn trêu tôi đã giả vờ phàn nàn."

Sau một thời gian tập luyện, Tom hứng chịu những cơn đau tột cùng ở

vết thương. "Những cơn đau chỉ kéo dài trong 1-2 giây nhưng xuất hiện vài lần trong ngày, khiến tôi như nhảy dựng lên." Mỗi ngày Tom đều đặt ra mục tiêu và chỉ trong vài tháng cơn đau và những giọt mồ hôi đã đền đáp anh. Cuối cùng, anh cũng dũng cảm bước đi với đôi nạng gỗ, sau đó với chiếc gậy chống và rồi tự bước đi. Anh đi nhanh hơn và xa hơn, thậm chí vừa chạy vừa nắm tay vịn trong vài giây, rồi cả phút và cứ như vậy, sau 4 tháng, anh hồi phục hoàn toàn.

"Nhân viên vật lý trị liệu nói với tôi: 'Anh đã hoàn thành rồi. Rất tốt.' Tôi đáp lại: 'Tôi vẫn sẽ đến đây.' Cô ấy nói tiếp: 'Anh đã làm những việc cần làm. Anh thành công rồi.' Tôi trả lời: 'Không, không, tôi sẽ vẫn đến tập.'"

Rồi Tom tiếp tục đến tập luyện đủ 8 tháng ngay cả khi anh đã có những tiến bộ ấn tượng. Về mặt chuyên môn, nhân viên vật lý trị liệu không được phép làm việc với anh nữa nhưng Tom vẫn đến và sử dụng thiết bị.

Liệu những bài tập luyện thêm ấy có lợi ích gì không? Có lẽ có. Có lẽ

không. Tom không thể khẳng định chắc chắn việc luyện tập thêm là tốt.

Song anh biết mình có thể bắt đầu tập luyện cho cuộc thi Army Ten-Miler vào mùa hè năm sau. Trước khi bị thương, anh đã dự kiến đạt tốc

độ 13,8km/giờ, hoàn thành cuộc thi chỉ trong 7 phút hoặc thậm chí nhanh hơn. Sau khi bị thương, anh thay đổi lại mục tiêu: Chạy 8km/giờ

và hoàn thành chặng đua trong vòng 2 giờ. Thời gian cán đích của anh là bao nhiêu? 1 giờ 56 phút.

Tom không khẳng định việc tham gia cuộc thi Army Ten-Miler và hai cuộc thi ba môn thể thao phối hợp là những quyết định dựa vào chi phí và lợi ích. “Đơn giản tôi sẽ không thất bại vì đã không quan tâm hoặc không cố gắng. Đó không phải là tôi.”

Ngoài ra, những chi phí và lợi ích được tính toán đối với đam mê và sự

kiên trì không phải lúc nào cũng đem lại hiệu quả, ít nhất là trong ngắn hạn. Chuyện từ bỏ hay tiếp tục là điều dễ hiểu. Nhiều trường hợp phải mất vài năm hoặc lâu hơn mới thấy được hiệu quả của sự bền bỉ.

***

Phần Lan chỉ có hơn 5 triệu dân. Dân số của đất nước này thậm chí còn ít hơn cả số dân của thành phố New York. Đất nước Bắc Âu bé nhỏ và lạnh lẽo này nằm xa về phía bắc đến mức vào mùa đông chỉ có 6 giờ có ánh sáng – đã bị xâm lược nhiều lần bởi các nước láng giềng lớn hơn, mạnh hơn. Liệu những thử thách lịch sử và thống kê như vậy đã góp phần ảnh hưởng đến nhận thức của người dân Phần Lan như thế nào là một câu hỏi thú vị. Tuy nhiên, không thể phủ nhận người Phần Lan tự

xem mình là những người bền bỉ nhất thế giới.

Từ gần nghĩa nhất với từ bền bỉ trong tiếng Phần Lan là sisu (kiên trì).

Thực ra, việc dịch nghĩa như vậy không hoàn toàn đúng. Bền bỉ có nghĩa là đam mê để hoàn thành mục tiêu cao nhất nào đó, còn kiên

trì là làm đến cùng.Sisu thực sự là kiên trì. Cụ thể, sisu nói về sức mạnh bên trong

– sức mạnh tâm lý – người Phần Lan tin rằng họ vốn đã mang nó trong mình. Thật ra, sisu nghĩa là phần bên trong của một con người, đó là sự

quyết tâm.

Năm 1939, Phần Lan ở thế yếu trong cuộc Chiến tranh Mùa đông với quân đội Nga. Nga có số lính nhiều gấp 3 lần Phần Lan, số máy bay nhiều gấp 30 lần và số xe tăng nhiều gấp hàng trăm lần. Tuy vậy, binh lính Phần Lan đã bảo vệ được mặt trận trong nhiều tháng – lâu hơn rất nhiều so với quân đội Nga hay bất kỳ nước nào khác có thể. Năm 1940, tạp chí Time đã đăng bài viết đặc biệt về sisu:

Người Phần Lan có cái gọi là sisu. Đó là sự kết hợp giữa hiên ngang và dũng cảm, giữa bạo tàn và kiên cường, giữa khả năng chiến đấu khi phần lớn mọi người đã bỏ cuộc và chiến đấu với niềm tin chiến thắng. Người Phần Lan gọi sisu là "tinh thần Phần Lan" nhưng bản thân từ đó còn chỉ

sự quyết tâm cao hơn thế.

Cũng trong năm này, New York Times còn có bài viết đặc biệt nữa với tựa đề Sisu: Từ định nghĩa đất nước Phần Lan. Một người Phần Lan đã lý giải con người ở đất nước của ông với nhà báo như sau: "Người Phần Lan khá bướng bỉnh, họ tin có thể cải thiện hoàn cảnh khó khăn bằng cách chứng minh họ có thể chịu đựng hoàn cảnh tồi tệ hơn thế."

Khi giảng bài cho sinh viên đại học về tính bền bỉ, tôi thường giới thiệu

ngắn gọn về tinh thần sisu. Tôi đưa ra câu hỏi hơi cường điệu sau: "Liệu chúng ta có thể rèn luyện văn hóa – theo huấn luyện viên của Seahawks, ông Pete Carroll là có thể – vừa tôn vinh vừa ủng hộ những phẩm chất như sisu và bền bỉ?

Vài năm trước, theo cách hoàn toàn ngẫu nhiên, một phụ nữ Phần Lan trẻ tuổi tên Emilia Lahti đã tham dự bài giảng mà tôi có nhắc đến sisu.

Sau buổi học, cô chạy đến chào hỏi tôi và khẳng định quan điểm của tôi về sisu là chính xác. Chúng tôi đồng tình với nhau, cần khảo sát hệ thống về sisu, suy nghĩ của người Phần Lan về tính cách này và

cách nó được truyền bá.

Emilia trở thành học viên cao học của tôi vào năm sau, cô hoàn thành luận văn Thạc sĩ về những câu hỏi này. Cô đã hỏi hàng nghìn người Phần Lan xem họ nghĩ thế nào về sisu và phát hiện ra đa số có tư duy tiến bộ

về sự thay đổi và phát triển của khái niệm này. Khi được hỏi: “Anh/chị có cho rằng người ta có thể học được sisu hay phát triển nó thông qua một nỗ lực có ý thức không?” 83% số câu trả lời là “Có”. Một người trả lời: “Ví dụ, tham gia vào các hoạt động của nhóm hướng đạo sinh, những cô bé, cậu bé ở tuổi 13 có thể phụ trách các em 10 tuổi khi ở trong rừng, điều này dường như có liên quan đến sisu.”

Là nhà khoa học, tôi không quan niệm nghiêm túc rằng người Phần Lan hay con người của bất kỳ quốc gia nào lại có năng lượng dự trữ bên trong và chờ đợi thời điểm quan trọng để bộc lộ. Tuy nhiên, vẫn có hai bài học quan trọng mà chúng tôi lĩnh hội được từ sisu.

Thứ nhất, cho rằng bản thân là người có thể vượt qua thử thách lớn lao thường dẫn đến hành vi khẳng định sự nhận thức này. Nếu là một người Phần Lan với “tinh thần sisu”, bạn sẽ lại đứng lên sau bất kỳ vấp ngã nào.

Tương tự, nếu là một thành viên của Seattle Seahawks, bạn sẽ là vận động viên thi đấu. Bạn có cái để tạo nên thành công. Bạn không để trở

ngại giữ chân. BẠN SỰ CÓ BỀN BỈ.

Thứ hai, nếu quan điểm về nguồn năng lượng bên trong là phi lý thì nghĩa ẩn dụ của quan điểm này cũng không phù hợp. Đôi khi chúng ta chẳng còn gì để mất, tuy nhiên, trong những giây phút đen tối và tuyệt vọng, chúng ta phát hiện ra nếu cứ đặt một chân lên phía trước thì hẳn sẽ có một cách để chiến thắng.

***

Ý nghĩa của sisu vẫn giữ nguyên trong văn hóa người Phần Lan suốt nhiều thế kỷ. Tuy nhiên, văn hóa có thể được xây dựng trong những khoảng thời gian ngắn hơn rất nhiều. Khi tìm hiểu những yếu tố nào có thể thúc đẩy tính bền bỉ, tôi có dịp được làm việc với một số lãnh đạo tổ

chức – những người đặc biệt bền bỉ, theo quan điểm của tôi, dưới sự

lãnh đạo của họ, những tổ chức ấy đã thành công trong việc tạo dựng văn hóa bền bỉ.

Đơn cử như trường hợp của Jamie Dimon, CEO của JP Morgan Chase.

Jamie không phải là người duy nhất trong số hơn 250.000 nhân viên sẵn sàng nói: “Tôi thuộc về công ty này, tôi sẽ làm mọi việc vì công ty.” Nhân viên khác ở vị trí thấp hơn cũng nói điều tương tự: “Những việc tôi làm

hàng ngày cho khách hàng thực sự có ý nghĩa. Mọi chi tiết, mọi nhân viên đều có ý nghĩa… Tôi tự hào khi được là thành viên của doanh nghiệp tuyệt vời này.”

Jamie là CEO của JP Morgan Chase, ngân hàng lớn nhất nước Mỹ hơn 10

năm qua. Trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, Jamie đã lãnh đạo ngân hàng đến bến đỗ bình an và trong khi những ngân hàng khác sụp đổ, JP Morgan Chase lại đạt lợi nhuận 5 tỷ đô-la.

Có một điều ngẫu nhiên là khẩu hiệu của trường Browing, nơi Jamie từng học dự bị cũng khuyến khích tinh thần bền bỉ, họ dùng từ “grytte”, đây là từ nguyên bản của grit trong tiếng Anh cổ, niên giám 1897 định nghĩa grit là “sự vững vàng, can đảm, quyết tâm… nhằm đạt thành công trong mọi việc”. Trong năm cuối tại trường Browing, giáo viên dạy môn tích phân của Jamie bị đau tim, giáo viên thay thế lại không biết gì về

môn này. Một nửa số học sinh nam bỏ tiết; nửa còn lại trong đó có Jamie quyết tâm học và dành cả năm tổ chức một lớp riêng để học với nhau.

Ông chia sẻ: “Bạn phải học cách vượt qua chướng ngại vật, những sai lầm và rào cản” khi tôi gọi điện để nói chuyện về văn hóa mà ông xây dựng tại JP Morgan Chase. “Cách bạn xử lý thất bại có thể là điều quan trọng nhất quyết định thành công. Bạn cần quyết tâm cao. Bạn cần thực hiện trách nhiệm. Bạn gọi đó là bền bỉ. Tôi gọi đó là kiên cường.”

Đối với Jamie, kiên cường chính là tinh thần sisu của người Phần Lan.

Jamie nhớ lại việc bị Citibank sa thải lúc 33 tuổi. Sau đó, ông mất cả năm trời để suy nghĩ xem mình rút ra bài học gì từ việc này, nhờ vậy

ông đã

trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Ông tin rằng chỉ riêng phẩm chất kiên cường cũng có thể là giá trị cốt lõi cho toàn bộ ngân hàng JP Morgan Chase. “Thứ duy nhất chúng ta cần làm là trưởng thành theo thời gian.”

Tôi đã hỏi liệu yếu tố này có đủ để một nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng đến văn hóa của cả một doanh nghiệp lớn đến như vậy? Đúng, văn hóa của JP Morgan Chase từng được mô tả một cách thiện chí là “sự sùng bái Jamie”. Tuy nhiên, có hàng nghìn nhân viên của công ty mà Jamie còn chưa từng gặp mặt trực tiếp.

Jamie nói: “Hoàn toàn đúng như vậy. Vấn đề là ở việc giao tiếp. Đó là việc bạn nói gì và cách bạn nói như thế nào.”

Vấn đề cũng có thể là bạn sẽ nói bao nhiêu lần. Dù ở góc độ nào thì Jamie cũng là nhà truyền giáo không mệt mỏi, ông đã đi khắp cả nước để xuất hiện tại những sự kiện mà ông gọi là phiên họp toàn thể với nhân viên.

Có lần khi được hỏi: “Ông tìm kiếm điều gì trong nhóm lãnh đạo của mình?” Ông trả lời: “Năng lực, tính cách và cách đối xử với mọi người.”

Sau đó, ông nói rằng, ông đặt ra cho mình hai câu hỏi về lãnh đạo cấp cao. Thứ nhất: “Liệu tôi có để họ điều hành doanh nghiệp mà không có tôi?“ Hai là: “Liệu tôi có để con cái làm việc đó thay họ?”

Jamie rất thích câu nói của Teddy Roosevelt và thường nhắc đi nhắc lại: Vấn đề không phải là ở chỗ người phê bình; không phải người chỉ ra người khỏe bị vấp ngã như thế nào hay người gây ra hành động có thể

làm gì để cải thiện. Lòng tin thuộc về người thực sự đứng giữa trường

đua, mặt bám đầy bụi, mồ hôi nhễ nhại và bị thương; người dũng cảm, người mắc sai lầm, người thất bại nhiều lần vì không có nỗ lực nào lại không có sai sót và hạn chế; nhưng họ lại là người thực sự cố gắng để

hành động; người vô cùng nhiệt tình, cống hiến hết mình; người mà nếu tốt thì biết chiến thắng của sự thành công, còn nếu tệ nhất thì thất bại trong lúc đang cố gắng hết sức, vì vậy anh ta sẽ không bao giờ ở bên những tâm hồn lạnh lẽo và hèn nhát hay những con người

chẳng biết đến chiến thắng hay thất bại.

Và đây là cách Jamie đã dịch bài thơ của Roosevelt thành bài văn xuôi trong sổ tay nhân viên của JP Morgan Chase với tựa đề Chúng ta làm kinh doanh như thế nào: "Phải quyết tâm cao trong mọi việc bạn làm."

"Chứng minh thái độ quyết tâm, kiên cường và bền bỉ." "Không để trở

ngại trước mắt trở thành lời bào chữa thường trực." Cuối cùng, "Biến sai lầm và khó khăn trở thành cơ hội để tiến lên – chứ không phải là lý do để

từ bỏ."

***

Anson Dorrance gặp khó khăn trong việc cố gắng giúp đỡ 31 sinh viên nữ

trong đội bóng đá của Đại học North Carolina tại Chapel Hill. Anson là huấn luyện viên nhiều thành tích nhất trong lịch sử bóng đá nữ. Hồ sơ

của ông gồm 22 giải vô địch quốc gia trong 31 năm thi đấu. Năm 1991, ông đã dẫn dắt Đội tuyển Bóng đá nữ Quốc gia Mỹ dành giải quốc tế đầu tiên.

Khi còn trẻ và đang thi đấu, Anson là đội trưởng Đội Bóng đá nam UNC.

Ông không phải người tài năng đặc biệt nhưng lối chơi mạnh mẽ, quyết liệt trong từng phút tập luyện và thi đấu khiến đồng đội vô cùng nể phục ông, họ đặt cho ông biệt danh "Hack và Hustle" (Tấn công và Đẩy lùi).

Có lần, bố của ông phải thốt lên: "Anson, con là người kém tài tự tin nhất cha từng biết." Anson lập tức đáp lại: "Cha, con coi đó là một lời khen."

Nhiều năm sau, với tư cách là huấn luyện viên, Anson nhận thấy "tài năng không hiếm; thứ cần đầu tư để phát triển là làm cho tài năng có thể

trở thành thước đo cuối cùng và quan trọng nhất của sự vĩ đại."

Nhiều người hâm mộ Anson đánh giá sự thành công chưa từng có của ông là do biết cách tuyển cầu thủ. Ông nói với tôi: “Điều đó thật không đúng chút nào. Chúng tôi tuyển ít hơn 5-6 lần so với mức trung bình.

Thành công xuất sắc của chúng tôi chính là những gì chúng tôi làm được khi cầu thủ đã về với đội. Đó là văn hóa của chúng tôi”.

Xây dựng văn hóa theo Anson nói là việc thử nghiệm liên tục. “Nói chung, chúng tôi sẽ thử mọi thứ, nếu nó có tác dụng, chúng tôi sẽ tiếp tục áp dụng”.

Ví dụ, sau khi biết tôi nghiên cứu về tính bền bỉ, Anson đề nghị từng cầu thủ hãy kiểm tra bằng Thang đo tính bền bỉ và đảm bảo mỗi người sẽ

được thông báo điểm của mình. “Nói thực, tôi vô cùng sốc. Chỉ có một hoặc hai trường hợp ngoại lệ, còn lại điểm số của thang đo này là cách mà tôi đánh giá họ bền bỉ đến đâu.” Đến lúc này, Anson mới khẳng định toàn đội sẽ kiểm tra bằng thang đo này vào mỗi mùa xuân, nhờ vậy, họ

có thể “biết chắc những phẩm chất quan trọng của người thành công”.

Mỗi cầu thủ được thông báo điểm của mình như Anson nói: “Trong một số trường hợp, thang đo phản ánh đúng họ, một số trường hợp khác lại không đúng.” Khi quay trở lại, các cầu thủ thực hiện lại thang đo thêm lần nữa, vì vậy, mỗi năm họ có thể so sánh mức bền bỉ của mình so với trước kia.

Một thí nghiệm nữa cũng rơi vào bế tắc là Beep Test, nó được áp dụng vào mỗi mùa thi đấu của đội bóng Đại học Bắc Carolina. Tất cả các cầu thủ phải xếp hàng, vai kề vai, khi nghe tiếng bíp, họ lập tức phải đi bộ

nhanh theo hàng trong khoảng 20m sao cho kịp giờ trước khi tiếng bíp tiếp theo vang lên, tín hiệu tiếp theo này báo hiệu cho họ phải đi bộ

ngược trở lại điểm xuất phát. Họ cứ đi tới rồi đi lui, tốc độ tăng dần vì thời gian giữa các tiếng bíp bị rút ngắn. Trong vài phút, các cầu thủ bắt đầu chạy nước rút – đến lúc đó, tiếng bíp lại kêu nhanh hơn. Từng người một rớt, họ gần như kiệt sức với bài thi này. Quãng đường họ đi bộ được ghi chép cẩn thận và được thông báo trong phòng thay đồ để mọi người cùng nhìn thấy.

Ban đầu, trắc nghiệm Beep Test do các nhà khoa học về luyện tập Canada phát triển để đánh giá tốc độ tiêu thụ oxy tối đa, nhưng đo lường thể

trạng không phải lý do duy nhất khiến Anson thích thú. Cũng giống như

các nhà nghiên cứu tại Phòng Thí nghiệm Harvard Fatigue đã thiết kế ra trắc nghiệm cối xay vào năm 1940 để kiểm tra mức độ kiên trì thông qua sức chịu đựng của cơ thể, Anson coi Beep Test là một trắc nghiệm kép để

đánh giá tính cách. Ông nói: “Tôi muốn giải thích lý do tại sao mình lại bị thuyết phục bởi trắc nghiệm này. Nếu bạn làm tốt thì hoặc là bạn có

kỷ luật cá nhân cao vì đã rèn luyện suốt cả mùa hè, hoặc là bạn có tinh thần thép để chịu đựng nỗi đau mà phần lớn mọi người không thể làm được. Có được cả hai phẩm chất này là tốt nhất.” Trước khi tiếng bíp vang lên, Anson nói to: “Các cô gái, đây là bài kiểm tra tinh thần cho các bạn.

Bắt đầu!”

Anson còn xây dựng văn hóa bền bỉ theo cách nào khác không? Cũng giống như Jamie Dimon, ông dành nhiều tâm huyết cho việc giao tiếp.

Từng theo học chuyên ngành triết học và tiếng Anh, ông đặc biệt coi trọng sức mạnh của lời nói: “Đối với tôi, ngôn ngữ là tất cả.”

Trong nhiều năm, Anson đã lập được danh mục gồm 10 giá trị cốt lõi được diễn đạt hết sức thận trọng để khẳng định thành viên trong đội bóng của Đại học Bắc Carolina nghĩa là gì, chứ không đơn thuần là một cầu thủ tầm thường: “Nếu muốn tạo ra văn hóa lớn, bạn phải sưu tầm đủ

các giá trị cốt lõi ai cũng cần có,” ông nói. Một nửa số giá trị cốt lõi của đội liên quan tới tinh thần đồng đội, nửa còn lại xoay quanh tính bền bỉ.

Tất cả các giá trị cốt lõi ấy tạo nên văn hóa mà Anson và các cầu thủ gọi là “chảo thi đấu”.

Như tôi đã nói, mặc dù phần lớn các tổ chức đều có giá trị cốt lõi, song chúng thường bị lãng quên trong cuộc sống hàng ngày. Anson

đồng ý:

"Tất nhiên, muốn tạo được động lực, bạn không thể chỉ nói theo văn hóa của bạn mà phải làm việc chăm chỉ. Ý tôi là nó rất sáo rỗng."

Anson được truyền cảm hứng khi đọc một bài báo về Joseph Brodsky, một người Nga lưu vong và là nhà thơ từng đoạt giải Nobel. Anson được

biết Brodsky từng yêu cầu nghiên cứu sinh tại Đại học Columbia phải thuộc lòng hàng chục bài thơ tiếng Nga mỗi học kỳ. Lẽ dĩ nhiên, hầu hết các học viên đều thấy yêu cầu này vô lý và không còn hợp thời, họ kéo nhau đến phòng làm việc của ông để nói cho ông biết. Brodsky trả lời rằng họ muốn làm gì cũng được nhưng nếu không thuộc, họ sẽ chẳng thể

nhận được tấm bằng Tiến sĩ. Anson nhớ lại: "Họ bước ra khỏi phòng làm việc của ông ấy với thái độ bất lực và buộc phải học thuộc." Anson nói thêm: "Điều xảy ra tiếp theo là sự thay đổi cực lớn." Đột nhiên, do cam kết phải thuộc các bài thơ, các học viên của Brodsky đã "cảm nhận, sống và hít thở tinh thần Nga". Đó chẳng phải là sự hồi sinh sao?

Thay vì đọc giai thoại này và lập tức quên nó đi, Anson nhanh chóng đưa nó vào mục tiêu đỉnh cao cố gắng đạt được. Cũng giống như mọi thứ

khác mà ông đọc, xem và làm, ông tự hỏi: "Điều này giúp được gì trong việc phát triển văn hóa theo cách mình muốn?"

Muốn chơi cho đội của Anson Dorrance, bạn phải ghi nhớ ba câu trích dẫn văn học khác nhau, mỗi câu được lựa chọn để truyền đạt một giá trị

cốt lõi. "Bạn sẽ được kiểm tra trước toàn đội trước mỗi mùa thi đấu và sau đó được kiểm tra lại trong mỗi buổi họp cầu thủ. Bạn không phải chỉ

nhớ mà bạn còn phải hiểu những lời trích dẫn ấy..."

Đến năm cuối đại học, các cầu thủ của Anson đã thuộc hết 12 giá trị, trong đó giá trị thứ nhất – Chúng tôi không kêu ca – đi kèm với lời trích dẫn của nhà viết kịch George Bernard Shaw: "Niềm vui thực thụ trong cuộc sống là góp phần tạo dựng sự sung túc, giàu có chứ không chỉ than

trách thế giới đã không làm cho bạn hạnh phúc."

***

Học thuộc lòng là truyền thống kéo dài nhiều thế kỷ và rất đỗi tự hào tại West Point. Bạn có thể bắt gặp những danh sách bài hát, bài thơ, mật mã, tín điều và hợp tuyển mà tất cả các học viên năm nhất được yêu cầu phải ghi nhớ trong một tài liệu có tên Bugle Notes.

Nhưng người quản lý hiện nay của West Point, Trung tướng Robert Caslen, là người đầu tiên thẳng thắn chỉ ra từ ngữ, kể cả các từ phải thuộc lòng không có khả năng góp phần duy trì văn hóa khi chúng xa rời hành động.

Đơn cử như định nghĩa của Schofield về kỷ luật. Những từ này được đưa ra lần đầu tiên trong một bài phát biểu năm 1879 dành cho học viên của ngài Giám đốc John Schofield. Thông điệp các học viên phải ghi nhớ là:

"Kỷ luật, yếu tố làm cho người lính đến từ một đất nước tự do tham gia chiến trận không đạt được bằng sự đối xử thô bạo hay bạo lực. Ngược lại, sự đối xử như vậy có thể phá hủy thay vì xây dựng quân đội."

Schofield nói tiếp – đây là điều mà các học viên phải ghi nhớ – những mệnh lệnh tương tự như vậy có thể được đưa ra để nâng cao lòng trung thành hoặc gieo rắc sự oán giận. Và sự khác nhau này xuất phát từ sự tôn trọng. Sự tôn trọng của cấp dưới dành cho lãnh đạo của họ ư? Không, Schofield nói: "Nguồn gốc của sự lãnh đạo vĩ đạo bắt đầu từ sự tôn trọng mà người lãnh đạo dành cho cấp dưới của mình."

Điều mỉa mai trong việc sử dụng những từ ngữ của Schofield ngay cả khi bạn bị la hét phản đối bởi những người thuộc tầng lớp thượng lưu không hề mất đi đối với Caslen khi ông nhớ lại những từ ngữ ấy với kỷ niệm của một học viên năm nhất trường lục quân lúc 18 tuổi. Hồi ấy, khổ luyện không bị phản đối mà thậm chí còn được khuyến khích. Caslen nhớ lại:

"Những người sống sót đã thành công. Nỗi đau về thể chất không phải là vấn đề, chính khả năng chịu đựng về tinh thần mới là cái cần để đối diện với tiếng la hét."

Ngoài ra, hơn 40 năm trước, có đến 170 học viên bắt đầu chương trình Beast Barracks đã từ bỏ trước khi kết thúc, chiếm 12%, gấp đôi

số bị loại khỏi Beast trong thời gian tôi đến West Point để nghiên cứu cách đây một thập kỷ. Năm ngoái, tỷ lệ bị loại còn dưới 2%.

Cách giải thích khác cho sự giảm sút này chính là khổ luyện. Việc luyện tập dưới sức ép về thể chất và tâm lý đối với học viên năm thứ nhất từ lâu đã được xem là nội dung cần thiết để những người lính trong tương lai trở nên rắn rỏi hơn. Lợi ích thứ hai, cũng với lô-gíc này, để loại bỏ những người yếu kém, bằng cách nói "không" với những người thất bại trước các sức ép. Trong nhiều thập kỷ, danh sách những nghi thức khổ luyện dần được giảm bớt, vào năm 1990, khổ luyện chính thức bị cấm hoàn toàn.

Vì vậy, loại bỏ các nội dung khổ luyện có thể giải thích sự sụt giảm tỷ lệ

học viên bị loại khỏi Beast hồi cuối thế kỷ XX, nhưng điều gì có thể giải thích sự sụt giảm đáng kể tỷ lệ học viên thất bại trong thập kỷ trước? Có

phải khâu tuyển chọn của West Point đã cải thiện để lựa chọn được những người bền bỉ? Theo các số liệu được thu thập qua nhiều năm về

tinh thần bền bỉ mà tôi từng thấy thì hoàn toàn không phải như vậy.

Điểm tinh thần bền bỉ trung bình của các học viên mới đến không thay đổi kể từ khi West Point bắt đầu tuyển chọn.

Theo Trung tướng Caslen, điều xảy ra tại học viện là do sự thay đổi đáng kể về văn hóa. "Nếu chỉ có người sống sót mới thành công thì đó là một mô hình cực kỳ tốn sức," ông giải thích. "Có một phong cách lãnh đạo khác là mô hình phát triển. Các tiêu chuẩn trong mô hình này rất giống nhau nhưng một bên, bạn sử dụng nỗi sợ hãi để cấp dưới đạt được các tiêu chuẩn này. Còn một bên, bạn dẫn dắt họ từ tiền tuyến."

Ở mặt trận, chỉ huy từ tiền tuyến có nghĩa là tham gia vào chiến trường cùng với những người lính của mình, cùng làm những công việc nặng nhọc và đối diện với rủi ro thiệt mạng như họ. Tại West Point, điều này có nghĩa là đối xử với học viên bằng sự tôn trọng vô điều kiện và khi họ

chưa đáp ứng được các tiêu chuẩn của học viện thì phải xác định sự hỗ

trợ mà họ cần để giúp họ phát triển.

Caslen giải thích: “Ví dụ, với các bài kiểm tra thể chất, nếu có học viên gặp khó khăn với bài chạy 3km, tôi sẽ ngồi xuống với họ rồi cùng họ xây dựng một chương trình luyện tập. Tôi sẽ đảm bảo kế hoạch đó phù hợp với họ. Một vài buổi chiều, tôi sẽ nói: ‘Được rồi, chúng ta sẽ cùng chạy’

hoặc ‘Chúng ta sẽ cùng xây dựng kế hoạch chi tiết’ hay ‘Cùng làm cả hai việc nhé.’ Tôi sẽ dẫn dắt học viên đạt đến tiêu chuẩn. Thông thường, học

viên không thể tự mình làm được ngay sẽ được tạo động lực và khi bắt đầu tiến bộ, động cơ của họ sẽ tăng lên, họ sẽ tự tin hơn. Đến một lúc nào đó, họ sẽ tự biết cách giải quyết vấn đề.”

Ví dụ của Caslen nhắc tôi nhớ đến câu chuyện về một học viên West Point là Tom Deierlein, ông đã kể cho tôi nghe về đợt huấn luyện còn gian khó hơn cả chương trình Beast mà ông đã vượt qua để trở thành thành viên của đội Biệt kích nhảy dù Hoa Kỳ. Trong quá trình luyện tập, ông muốn bỏ nội dung leo vách đá – ông từng thất bại một lần – khi mọi cơ bắp trên người rung lên. “Tôi không thể!” Tom hét lên với huấn luyện viên Biệt kích đang đứng trên vách đá. “Tôi nghĩ ông ấy sẽ quát lại tôi.

‘Đúng. Rút lui đi. Cậu là kẻ thất bại.’ Tuy nhiên, huấn luyện viên lại nói:

‘Nào, cậu làm được. Hãy leo lên đây.’ Và tôi làm theo. Tôi trèo lên và thề

với mình sẽ không bao giờ nói: ‘Tôi không thể.’”

Đối với những người chỉ trích văn hóa mới tại West Point, Caslen nói các tiêu chuẩn tốt nghiệp về học thuật, thể chất và quân sự ở West Point ngày càng nghiêm khắc hơn qua thời gian. Ông tin rằng chính học thuật sẽ tạo nên những nhà lãnh đạo lịch thiệp hơn, mạnh mẽ hơn và tài năng hơn trước. “Nếu bạn muốn đánh giá West Point theo khả năng gào thét thì tôi chỉ có thể để cho bạn chê bai mà thôi. Nam nữ thanh niên ngày nay không chỉ phản ứng lại với tiếng gào thét.”

Không chỉ áp dụng tiêu chuẩn khách quan về phần hiệu quả, còn điều gì vẫn chưa thay đổi ở West Point trong 10 năm qua? Những quy tắc về thái độ lịch thiệp và đứng đắn còn nghiêm khắc đến mức tôi thấy chính mình

phải kiểm tra lại đồng hồ đeo tay để đảm bảo tôi đến sớm vài phút trước mỗi buổi hẹn và gọi bất kể đàn ông hay phụ nữ nào mà tôi gặp

bằng

“ông” và “bà” trong suốt thời gian đến đây nghiên cứu. Ngoài ra, bộ lễ

phục màu xám mà các học viên mặc trong các nghi lễ chính thức vẫn không đổi, tạo thành “đường kẻ màu xám dài” nối liền các thế hệ học viên West Point. Cuối cùng, tiếng lóng vẫn còn giữ nguyên dù có cả

những từ ngữ không mấy phù hợp như firsties chỉ “học viên năm thứ 4”, spoony chỉ “hình thức gọn gàng” và huah chỉ mọi thứ từ “tôi hiểu bạn”

cho đến gung ho để chỉ “đồng ý” và “tốt lắm”.

Caslen không ngây thơ đến mức nghĩ rằng 4 năm phát triển văn hóa ở

West Point đủ để biến 2 và 3 thành 5 điểm trên Thang đo tính bền bỉ. Tuy nhiên, thành viên của các đội thể thao đại diện, lớp trưởng, đại biểu học sinh đọc diễn văn, những người vượt qua quá trình học tập 2 năm ở West Point không hoàn toàn là những người ít bền bỉ nhất. Điều quan trọng là ông thấy mọi người thay đổi. Ông đã chứng kiến các học viên trưởng thành. Ông cũng thay đổi nhận thức. “Bạn sẽ không bao giờ biết ai sẽ trở

thành Schwarzkopf29 hay MacArthur30.”

29 H. Norman Schwarzkopf (1934-2012): Cựu Đại tướng Tư lệnh Bộ Tư

lệnh Trung Đông, Quân đội Hoa Kỳ. (BTV)

30 Douglas MacArthur (1880-1964): Danh tướng của Hoa Kỳ và là Thống tướng Quân đội Philippines. Ông là Tham mưu trưởng Lục quân Hoa Kỳ

trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng một vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. (BTV)

***

Hai năm sau khi trao đổi qua điện thoại với Pete Carroll, tôi đáp máy bay tới Seattle. Tôi muốn nhìn thấy trực tiếp điều Pete nói khi ông tuyên bố

Seahawks đang xây dựng văn hóa bền bỉ nhất tại NFL.

Cho đến lúc tôi đọc tự truyện của ông, Win Forever (tạm dịch: Mãi mãi chiến thắng), trong đó ông kể về việc phát hiện ra sức mạnh của đam mê và kiên trì từ chính cuộc đời mình:

Ở góc độ cá nhân, tôi nghiệm ra nếu bạn phát triển một tầm nhìn cho chính mình và theo đuổi nó, bạn có thể biến những điều kinh ngạc trở

thành sự thật trong cuộc sống của bạn. Kinh nghiệm của tôi là khi bạn đã làm việc để xác định một tầm nhìn cụ thể, chính kỷ luật và nỗ lực sẽ

duy trì tầm nhìn đó và biến nó thành hiện thực. Hai yếu tố này luôn song hành với nhau.

Giây phút bạn tạo ra tầm nhìn đó là bạn đang ở trên đường đi nhưng chính sự chăm chỉ, cần cù khi theo đuổi tầm nhìn mới cho phép bạn đến đích.

Truyền tải điều này đến các cầu thủ là công việc thường xuyên và liên tục.

Tôi cũng đã nghe Pete trò chuyện về tính bền bỉ và văn hóa trong nhiều buổi phỏng vấn của ông. Trong một buổi nói chuyện, Pete xuất hiện trên sân khấu tại hội trường của Đại học Nam California với tư cách khách

mời danh dự về thăm trường, bởi ông đã dẫn dắt đội bóng của đại học này giành 6/7 giải vô địch trong 9 năm. "Ông học được gì từ những điều đã xảy ra?" Người phỏng vấn đặt câu hỏi cho Pete. Pete kể ông đã phát hiện ra nghiên cứu của tôi có liên quan tới phương pháp huấn luyện mà ông dày công xây dựng trong nhiều thập kỷ. Pete nói việc huấn luyện của ông giúp củng cố văn hóa bền bỉ thông qua vô số "những cơ hội, giây phút thi đấu và làm mẫu… Thực ra điều chúng tôi cố gắng là làm cho cầu thủ bền bỉ hơn, giúp họ trở thành những người kiên trì. Chúng tôi cố

gắng chỉ cho họ cách chứng tỏ đam mê của mình."

Sau đó, ông lấy một ví dụ. Trong lúc luyện tập, Seahawks chơi để chiến thắng – những cầu thủ ở vị trí tấn công và phòng ngự tranh đấu quyết liệt với sức tấn công mãnh liệt và "sức mạnh hủy diệt kẻ thù". Quy định luyện tập ở mức độ thi đấu hàng tuần được gọi là Ngày thứ tư thi đấu của Anson Dorrance về phương pháp huấn luyện Pete lĩnh hội được khi ông đang xây dựng phương pháp riêng của mình. "Nếu bạn nghĩ tới chuyện thắng thua, bạn sẽ hoàn toàn mất

điểm… Chính người đi qua cuộc đời chúng ta mới làm nên con người chúng ta.”

Những người không thuộc về văn hóa Seahawks dễ dàng đánh mất điểm này. “Họ không hiểu văn hóa này ngay đâu,” Pete nói. “Họ không chấp nhận nó nhưng theo thời gian, chúng tôi sẽ thuyết phục được họ.” Đối với Pete, điều này có nghĩa là chia sẻ – theo cách rõ ràng nhất – mọi thứ

xuất hiện trong suy nghĩ, có trong mục tiêu, ý nghĩa của phương pháp huấn luyện ông xây dựng. “Nếu tôi không nói về nó, họ sẽ không biết. Họ

có thể nghĩ: ‘Có phải tôi sẽ chiến thắng hoặc sẽ thất bại?’ Nhưng khi

chúng tôi nói về nó một cách thỏa đáng, họ sẽ hoan nghênh lý do tại sao họ thi đấu.”

Pete thừa nhận đối với một số cầu thủ có nhiều điều để dạy hơn là để học.

Ví dụ, lá chắn an toàn của đội, Earl Thomas, là “người có tinh thần thi đấu mạnh mẽ nhất, bền bỉ nhất mà bạn có thể hình dung…” Anh chơi bóng và luyện tập với sức mạnh tuyệt vời. Nhưng điều kỳ diệu của văn hóa là ở chỗ sự bền bỉ của một cá nhân có thể trở thành tấm gương cho người khác. Ngày nào Earl cũng “thể hiện con người anh bằng nhiều cách”. Nếu sự bền bỉ của một cá nhân có thể thúc đẩy sự bền bỉ ở những người khác thì qua thời gian, bạn có thể kỳ vọng về cái mà nhà khoa học xã hội Jim Flynn gọi là các hiệu ứng “tầng lớp xã hội”. Tính bền bỉ của một người có thể thúc đẩy sự bền bỉ của người khác, và ngược lại, nó cũng nuôi dưỡng sự bền bỉ ở người đó và cứ như vậy, không bao giờ kết thúc.

Earl Thomas nói gì khi trở thành cầu thủ của Seahawks? “Đồng đội của tôi đã thúc đẩy tôi từ ngày đầu. Họ giúp tôi trở nên tốt hơn và ngược lại.

Bạn phải hoan ngênh những đồng đội sẵn sàng làm việc chăm chỉ, hòa nhập vào tập thể, và không bao giờ hài lòng với bất kể điều gì ngoại trừ

việc tiếp tục cố gắng. Thật tuyệt vời khi thấy chúng tôi đạt được tiến bộ

ngày càng cao so với lúc khởi đầu khiêm tốn.”

***

Khi tôi chuẩn bị đến thăm lò đào tạo của Seahawks, sự tò mò của tôi đã tăng lên gấp đôi. Lọt vào giải thi đấu vô địch trong nhiều năm đã khó, vậy mà các cầu thủ của Seahawks đã đánh bại đối thủ để tham dự giải

Siêu cúp Bóng bầu dục Mỹ thêm lần nữa vào năm ngoái. Ngược lại với chiến thắng của năm trước, khi người hâm mộ của đội Seahawks ăn mừng với lễ diễu hành thả băng giấy, sự kiện thu hút nhiều người tham dự nhất trong lịch sử của Seahawks, sự thất bại trong năm nay dẫn đến tiếng la hét, than khóc và nghiến răng ken két. Sự kiện này được các nhà bình luận thể thao gọi là "lời kêu gọi tệ nhất trong lịch sử NFL".

Tóm tắt trận đấu như sau: Đồng hồ chỉ 26 giây, toàn đội Seahawks cầm sẵn bóng và đứng cách vạch chiến thắng đúng 0,914m (1 yard). Mọi người đều chờ đợi Pete tung bóng, không chỉ bởi khu vực cuối sân quá gần mà còn vì Seahawks có Marshawn Lynch, người có biệt danh "Beast Mode" và được công nhận là hậu vệ tốt nhất giải NFL.

Tuy nhiên, tiền vệ của Seahawks, Russell Wilson, lại là người thực hiện cú chuyền bóng, đường chuyền bị chặn đứng và đội New England Patriots giành cúp vô địch.

Vì trận đấu tranh cúp vô địch Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia XLIX mới chỉ là trận thứ ba mà tôi theo dõi từ đầu đến cuối – trận thứ hai là trận vô địch giải NFC mà Seahawks giành chiến thắng một tuần trước đó –

nên tôi không thể bình luận một cách chuyên nghiệp rằng sượt qua chứ

không phải chạy là lời bình luận tóm tắt về sai lầm trong phương pháp huấn luyện. Điều khiến tôi tò mò hơn khi đến Seattle là phản ứng của Pete và toàn đội.

Thần tượng của Pete, huấn luyện viên bóng rổ John Wooden rất thích câu nói: "Thành công không phải là điều cuối cùng; thất bại không phải

là chuyện sống hay chết. Chính lòng can đảm mới là vấn đề." Điều tôi muốn tìm hiểu là tính bền bỉ được duy trì như thế nào không chỉ sau ánh hào quang của chiến thắng mà còn sau mỗi thất bại. Điều tôi muốn biết là cách mà Pete và Seahawks đã duy trì lòng dũng cảm.

Khi nhìn lại chuyến thăm đó vào lúc này, tôi chợt nhận ra mình chỉ muốn tận hưởng khoảng thời gian ấy:

Buổi hẹn của tôi bắt đầu bằng một cuộc họp trong văn phòng của Pete với cánh cửa văn phòng dường như không bao giờ khép nên tiếng nhạc rock dễ dàng lọt ra ngoài lối đi. “Angela, hôm nay cô định làm gì?” Pete nghiêng mình hỏi.

Tôi giải thích mục đích của mình. Hôm nay tôi là nhà nhân loại học, đến đây để tìm hiểu về văn hóa của Seahawks. Nếu tôi có một chiếc mũ cát cứng, tôi sẽ đội nó.

Tất nhiên, lời giới thiệu của tôi khiến cho Pete háo hức. Ông nói với tôi rằng đó không phải là thứ duy nhất. Nó là hàng tỷ chi tiết. Nó là cả nội dung và phong cách.

Sau một ngày tới thăm Seahawks, tôi phải đồng ý rằng có vô vàn thứ lặt vặt, cái nào cũng có thể làm được – nhưng cái nào cũng dễ bị làm sai, bỏ

sót hoặc bỏ qua.

Điều thứ nhất là ngôn ngữ. Một huấn luyện viên của Pete từng nói: “Tôi thuộc lòng cách nói của Carroll.” Nói như Carroll, nghĩa là nói đúng tinh

thần của tập thể Seahawks: Luôn luôn cạnh tranh. Vừa cạnh tranh lại vừa không. Cạnh tranh trong mọi việc. Bạn là một thành viên 24/7 của Seahawks. Hoàn thành tốt. Độc thoại tích cực. Đặt tập thể lên trên hết.

Trong cả ngày làm việc với đội bóng, tôi không thể kể cho bạn biết có bao lần ai đó – có thể là cầu thủ, huấn luyện viên hay người môi giới cầu thủ

– hào hứng đưa ra một trong những thông điệp kể trên giống hệt nhau.

Một trong những lời mà Pete thích nhắc lại là: “Không có từ đồng nghĩa.

Nếu bạn muốn giao tiếp hiệu quả, ngôn ngữ của bạn phải rõ ràng.”

Mọi người mà tôi gặp đều cố gắng tô hồng lời nói của mình theo tinh thần của Carroll. Khi không ai có nổi năng lượng tràn đầy như vị huấn luyện viên trưởng 63 tuổi, cả gia đình Seahawks như cách họ

thích gọi đội bóng của mình, là những người nhiệt tình nhất giúp tôi giải mã những câu nói này.

Tôi được giải thích rằng "Cạnh tranh không giống như tôi vẫn nghĩ. Nó không phải là chiến thắng người khác mà là một khái niệm tôi chưa bao giờ cảm thấy dễ chấp nhận. Cạnh tranh nghĩa là đỉnh cao." Mike Gervail, nhà tâm lý học thể thao, nguyên là một vận động viên lướt ván thi đấu, giải thích: "Từ cạnh tranh xuất phát từ tiếng La-tinh. Nó có nghĩa là cố

gắng. Nghĩa gốc của từ này không nói về người thất bại."

Mike nói với tôi rằng hai yếu tố chính thúc đẩy mỗi cá nhân và tập thể

vươn tới đỉnh cao là: "Hỗ trợ thật nhiều và sâu sắc cũng như thử thách nghiêm khắc để tiến bộ." Khi ông nói vậy, trong đầu tôi bỗng lóe lên một tia sáng. Xét ở khía cạnh tâm lý, khuôn mẫu cha mẹ đáp ứng và đòi hỏi

sẽ khuyến khích trẻ mô phỏng cha mẹ. Đây là lý do tại sao phong cách lãnh đạo đáp ứng và đòi hỏi cũng có tác dụng tương tự như vậy.

Tôi bắt đầu hiểu ra vấn đề. Đối với đội bóng chuyên nghiệp này, đánh bại các đội khác không phải là mục đích chính mà là vượt lên trên khả năng hiện tại của bản thân để ngày mai giỏi hơn. Đó mới là đỉnh cao. Vì vậy, đối với Seahawks, luôn cạnh tranh có nghĩa là làm hết khả năng, bất kể

điều đó là gì đối với bạn. Làm tốt nhất trong khả năng của bạn.

Sau buổi họp, có một trợ lý huấn luyện viên gặp tôi ở lối đi và nói: "Tôi không biết liệu có ai đã nhắc đến từ hoàn thành với cô chưa."

"Có một điều chúng tôi thực sự tin là quan điểm về sự hoàn thành tốt."

Sau đó, ông nêu ra vài ví dụ: "Seahawks hoàn thành tốt một trận thi đấu, chơi hết mình đến giây phút cuối cùng. Seahawks hoàn thành mùa thi đấu vững vàng. Seahawks hoàn thành tốt tất cả buổi tập luyện." Tôi hỏi:

"Nhưng tại sao chỉ có hoàn thành tốt?' Chẳng lẽ khởi đầu tốt không quan trọng sao?"

Vị huấn luyện viên đáp: “Có chứ, nhưng khởi đầu tốt không dễ chút nào đâu. Đối với Seahawks, ‘hoàn thành’ không chỉ có nghĩa là ‘hoàn thành’.”

Tất nhiên là không. Hoàn thành tốt thường có nghĩa là tập trung và làm hết khả năng từng giây từng phút, từ khi khai trận cho đến lúc kết thúc.

Ngay lập tức, tôi hiểu Pete không phải là người duy nhất ở đội bóng lan

tỏa văn hóa bền bỉ. Có lúc trong giờ họp với sự tham dự của hơn 20 trợ lý huấn luyện viên, cả phòng sẽ đồng thanh hô to: Không kêu ca. Không phàn nàn. Không xin lỗi. Nghe giống như dàn đồng ca kèn bariton. Trước đó, họ đã cùng hát: Luôn bảo vệ đội bóng. Sau đó là: Đến sớm.

Tôi nói với họ rằng sau khi đọc cuốn sách của Pete, tôi coi “phải đến sớm”

là một nghị quyết. Đến lúc đó, tôi vẫn chưa “đến sớm” trong hầu hết mọi việc. Điều này thực ra khá buồn cười. Rõ ràng, tôi không phải là người duy nhất vật lộn với việc thực hiện nghị quyết này. Họ giải thích cho tôi rằng: “Đó chính là tôn trọng, là chi tiết, là đỉnh cao.”

Đến giữa ngày, tôi giảng bài về tính bền bỉ cho cả đội bóng. Khi hầu hết cả đội đi ăn trưa, một trong những thành viên của Seahawks hỏi tôi rằng cậu ấy nên làm gì để giúp em trai mình. Em trai của cậu rất thông minh, nhưng đôi lúc điểm số lại không ổn định. Để động viên, cậu đã mua một bộ trò chơi điện tử Xbox mới tinh và đặt nó vào phòng em. Cậu ra điều kiện nếu sổ liên lạc thông báo em đạt điểm A thì mới được mở gói quà.

Lúc đầu, điều kiện này có vẻ phát huy tác dụng nhưng rồi em trai cậu lại học sút tiếp. Cậu hỏi tôi: “Liệu cháu có nên đưa máy Xbox cho em không?”

Trước khi tôi kịp trả lời, một cầu thủ khác nói: “Trời ơi, có thể là do em cậu không có khả năng đạt điểm A!”

Tôi lắc đầu. “Theo tôi, em trai cháu thừa thông minh để mang điểm A về

nhà. Bởi trước đó, em đã từng làm được.”

Cầu thủ trẻ đồng ý. “Nó là đứa trẻ thông minh. Cô tin cháu đi, em

cháu rất thông minh.”

Tôi nghĩ nếu là Pete, hẳn ông sẽ nhảy lên và nói với thái độ hào hứng:

“Trước hết, cháu không thể cho em cái máy ấy mà phải tạo động lực cho em. Đấy là bước đầu. Sau đó, em trai cháu cần được hướng dẫn. Cậu ấy cần ai đó giải thích cụ thể để lại đạt được điểm tốt! Cậu ấy cần một kế

hoạch! Cậu ấy cần sự giúp đỡ của cháu để xác định bước tiếp theo!”

Điều này nhắc tôi nhớ lại đôi điều Pete đã nói lúc tôi mới đến thăm. “Mỗi lần tôi đưa ra một quyết định hay nói một cái gì đó với cầu thủ, tôi đều nghĩ: ‘Mình cư xử với con của mình như thế nào?’ Cô có biết điều tôi có thể làm tốt nhất là gì không? Tôi là một người cha. Và đó cũng là cách mà tôi huấn luyện cầu thủ đấy.”

Cuối ngày, tôi đứng ở hành lang đợi xe taxi. Pete cũng đứng đó để đảm bảo không có chuyện gì xảy ra với tôi. Tôi nhận ra tôi vẫn chưa hỏi ông một cách thẳng thắn về cách ông và đội Seahawks duy trì lòng dũng cảm sau khi ông đưa ra “lời kêu gọi tệ hại nhất”. Sau đó, Pete nói với tạp chí Sports Illustrated rằng đó không phải là quyết định tệ nhất mà là “kết quả tệ nhất”. Ông giải thích, cũng như bất kỳ trải nghiệm tiêu cực và tích cực nào, “nó sẽ trở thành một phần con người bạn. Tôi sẽ không bỏ qua nó. Tôi sẽ đối diện với nó. Và khi nó xuất hiện, tôi sẽ nghĩ về nó và cố gắng thích nghi với nó. Tôi sẽ sử dụng nó.”

Ngay trước khi lên xe, tôi quay người lại và nhìn lên. Ở đó, cách mặt đất chừng 3,7m có một dòng chữ lớn ghi NHÂN CÁCH. Trên tay tôi là một túi

quần áo màu xanh lam và xanh lá cây của đội Seahawks, trong đó có cả

một nắm vòng đeo tay cao su màu xanh lam có in dòng chữ LOB màu xanh lá cây: LOB (Love Our Brothers – Hãy yêu thương những người anh em của chúng ta).

Chương 13

LỜI KẾT

Cuốn sách này phân tích sức mạnh của tính bền bỉ vì nó có thể giúp bạn phát huy mọi tiềm năng. Những gì chúng ta đạt được trong cuộc đời phụ

thuộc rất nhiều vào sự bền bỉ của chính chúng ta – đó chính là lòng đam mê và sự kiên trì theo đuổi các mục tiêu dài hạn. Tuy nhiên, vì quá quan tâm đến tài năng nên đôi khi chúng ta đã quên mất sự thật đơn giản này.

Cuốn sách này giống như thể tôi mời bạn đi uống cà phê và kể cho bạn nghe những điều tôi biết.

Tôi đã kể cho bạn gần hết câu chuyện rồi đấy.

Hãy cho phép tôi chia sẻ thêm vài suy nghĩ cuối cùng trước khi kết thúc nhé.

Theo tôi, có hai cách để nâng cao tính bền bỉ. Bạn nên nâng cao độ bền bỉ của bản thân "từ trong ra ngoài". Bạn nên nuôi dưỡng sở thích của mình. Hãy rèn thói quen vượt qua thách thức hàng ngày. Bạn nên đặt ra mục tiêu cao hơn cho công việc. Và bạn nên học cách hy vọng.

Bạn cũng nên nâng cao sự bền bỉ của mình "từ ngoài vào trong"nhờ cha mẹ, huấn luyện viên, giáo viên, cấp trên, giáo viên dạy kèm, bạn bè. Nâng cao sự bền bỉ ở cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào người khác.

***

Kết luận thứ hai của tôi là về hạnh phúc. Thành công – cho dù được đo lường bởi người chiến thắng Cuộc thi Đánh vần Quốc gia, chương trình huấn luyện tại West Point hay vị trí dẫn đầu doanh số bán hàng hàng năm – không phải là điều duy nhất bạn quan tâm. Chắc chắn, bạn cũng muốn trở thành người hạnh phúc. Mặc dù hạnh phúc và thành công liên quan tới nhau nhưng nó không hoàn toàn giống nhau.

Chắc bạn cũng muốn biết nếu bền bỉ và thành công hơn, liệu bạn có bớt hạnh phúc đi không?

Vài năm trước, tôi đã đi tìm câu trả lời cho câu hỏi này bằng một cuộc khảo sát với 2.000 thanh niên Mỹ. Sơ đồ dưới đây cho thấy mối quan hệ

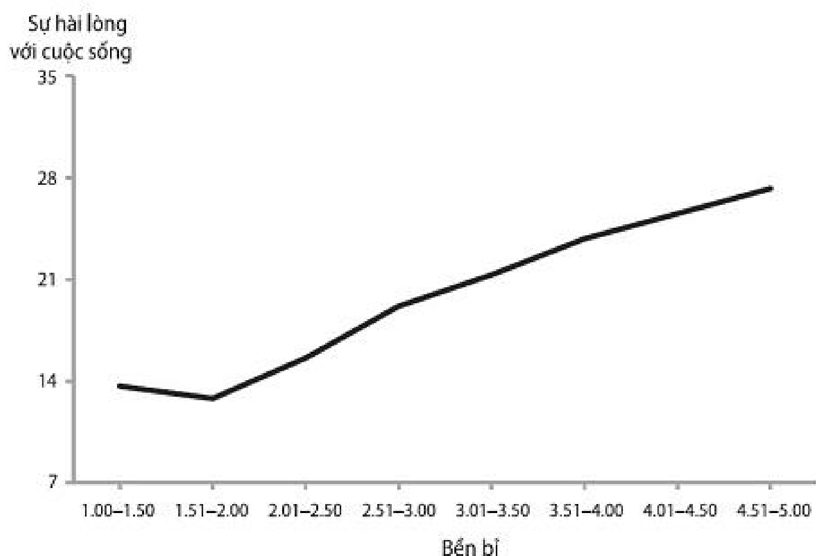
giữa tính bền bỉ và sự hài lòng với cuộc sống, tôi sử dụng thang đo gồm 7-35 đề mục, gồm các câu như: “Nếu có được một cuộc sống mới, tôi sẽ

thay đổi lại hầu như mọi thứ.” Cũng trong nghiên cứu này, tôi đã đo lường được những cảm xúc tích cực như hào hứng và những cảm xúc tiêu cực như xấu hổ. Tôi phát hiện thấy người càng bền bỉ càng có khả năng hưởng thụ đời sống tình cảm lành mạnh. Ngay ở phần đầu của Thang đo tính bền bỉ, những câu hỏi về bền bỉ bao giờ cũng đi kèm với câu hỏi về

tâm trạng thoải mái cho dù tôi có đo lường bằng cách nào.

Khi tôi và các sinh viên công bố kết quả này, chúng tôi đã kết luận như

sau: “Liệu vợ/chồng và con cái của những người bền bỉ nhất có hạnh phúc hơn những người khác không? Còn đồng nghiệp và nhân viên của họ thì sao? Chúng ta cần nghiên cứu thêm điều gì để hiểu được khía cạnh tiêu cực của người có tính cách bền bỉ?”



Dù vẫn chưa biết câu trả lời nhưng tôi nghĩ đó là những câu hỏi thú vị.

Khi tôi trò chuyện với những cá nhân bền bỉ đột phá, họ nói cho tôi biết họ hào hứng như thế nào khi đam mê phấn đấu vì một mục tiêu nào đó chứ không phải vì bản thân họ, tôi không thể khẳng định gia

đình họ

cũng cảm thấy như vậy.

Ví dụ, tôi không biết những năm tháng cống hiến cho mục tiêu cao cả

nhất đòi hỏi phải trả giá như thế nào.

Việc tôi đã làm được là hỏi hai con gái của tôi cảm thấy như thế nào khi lớn lên cùng một người mẹ bền bỉ. Các con đã chứng kiến tôi thử làm những điều chưa làm trước đó – chẳng hạn như viết một cuốn sách – và đã thấy tôi khóc khi gặp những công việc thực sự gian khó. Các con đã biết rèn luyện kỹ năng khó khăn đến nhường nào. Các con cũng đã hỏi tôi trong bữa tối: "Có phải chúng ta luôn nói về việc rèn luyện có chủ đích không hả mẹ? Tại sao mọi thứ chỉ xoay quanh công việc nghiên cứu của

mẹ?"

Amanda và Lucy ước tôi có thể thư giãn một chút, thậm chí chúng còn mong tôi có thể nói nhiều hơn về Taylor Swift.

Nhưng bọn trẻ lại ước mẹ chúng là cá nhân đột phá.

Thực tế, Amanda và Lucy cũng ước ao trở thành người như vậy. Chúng cũng bắt đầu cảm thấy hài lòng sau khi đã làm được việc gì đó quan trọng

– cho bản thân và những người khác – và làm thật tốt dù đó là việc khó.

Chúng muốn nhiều hơn thế. Chúng thừa nhận rằng cảm giác hài lòng cũng rất hấp dẫn nhưng không gì sánh bằng việc tiềm năng của chúng được công nhận.

***

Tôi đã trả lời câu hỏi: "Bạn có phải là người bền bỉ quá hay không?" khá nhiều lần trong nghiên cứu của mình.

Aristotle cho rằng quá ít hay quá nhiều đều không tốt. Ví dụ, ông cho rằng không dũng cảm tức là hèn nhát song dũng cảm quá lại là ngông cuồng. Cũng với cách lập luận này, bạn có thể quá tốt, quá hào phóng, quá trung thực và kiểm soát bản thân quá mức. Đó là lý lẽ các nhà tâm lý học như Adam Grant và Barry Schwartz đã đề cập nhiều

lần. Họ cho rằng tính cách nào cũng sẽ có lợi nếu nó không quá nhiều hoặc quá ít.

Cho đến lúc này, riêng về tính bền bỉ, tôi vẫn chưa thể tìm thấy các bằng chứng cho dự đoán của Aristotle, hay những tính cách như hướng ngoại

mà Adam Grant và Barry Schwarts đã phát hiện. Tuy nhiên, tôi nhận ra lựa chọn nào cũng có giá của nó, vì vậy tôi ủng hộ sự đánh đổi để trở

thành người bền bỉ. Không khó để nhớ lại những tình huống mà bạn thấy từ bỏ là lựa chọn tốt nhất. Bạn có nhớ lại những lần bạn rơi vào thế bế

tắc với một ý tưởng, một môn thể thao, một bạn tình lãng mạn lâu hơn bạn tưởng?

Bỏ học đàn piano khi mọi chuyện trở nên rõ ràng là tôi hiểu rõ bản thân vừa không đam mê lại thiếu năng khiếu là một quyết định lớn. Lẽ ra tôi phải từ bỏ sớm hơn mới phải và giúp giáo viên khỏi phải nghe tôi đàn những bản nhạc mà cả tuần trước đó tôi không hề luyện tập. Bỏ học tiếng Pháp cũng là một quyết định đúng đắn cho dù tôi thực sự thích thú với việc này và cũng chú tâm hơn so với học đàn. Dành ít thời gian cho đàn và tiếng Pháp giúp tôi có thêm thời gian để theo đuổi những gì tôi cảm thấy hứng thú hơn.

Vì vậy, hoàn thành bất kỳ việc gì bạn làm không có nghĩa là bỏ lỡ cơ hội bắt đầu việc khác. Tốt nhất, cho dù bạn không theo đuổi một mục đích nào đó và chọn những mục đích thấp hơn, bạn vẫn có thể nhanh chóng tìm ra đam mê.

Lý do khiến tôi không lo lắng nhiều về tính bền bỉ là vì nó sẽ nhanh chóng biến mất khỏi hiện tại. Đã bao giờ sau khi đi làm về bạn nói với người yêu: “Trời ơi, mọi người ở văn phòng đều bền bỉ! Họ chỉ chăm chăm theo đuổi những mục đích quan trọng nhất! Họ cố gắng không ngừng! Em ước gì họ bớt đam mê hơn!”

Gần đây, tôi đã đề nghị hàng trăm người trưởng thành kiểm tra bằng Thang đo tính bền bỉ và cho tôi biết cảm xúc của họ sau khi biết điểm.

Nhiều người nói họ rất vui với điểm số nhận được, một số muốn mình bền bỉ hơn. Tuy nhiên, trong toàn bộ nhóm mẫu, không có cá nhân nào nói họ muốn kém bền bỉ hơn.

Tôi chắc chắn phần lớn chúng ta muốn mình bền bỉ hơn. Có thể có một số trường hợp ngoại lệ – song lại rất hiếm.

Đã hơn một lần tôi được hỏi tại sao lại cho rằng bền bỉ là điều duy nhất có ý nghĩa. Thực ra tôi không nghĩ như vậy.

Ví dụ, tôi có thể nói cho bạn biết bền bỉ không phải là tính cách duy nhất tôi muốn con mình phát triển từ tấm bé. Tôi muốn con mình giỏi bất kỳ

việc gì chúng làm. Tuy nhiên, giỏi và tốt lại hoàn toàn khác nhau, và nếu phải chọn, trước hết tôi sẽ chọn tốt.

Là một chuyên gia tâm lý, tôi có thể khẳng định bền bỉ không phải là tính cách duy nhất – hay quan trọng nhất – của một con người. Thực ra, trong những nghiên cứu về cách người ta đánh giá người khác, đạo đức là yếu tố quan trọng hơn tính cách. Chắc chắn, chúng ta sẽ để ý xem có phải hàng xóm là người lười nhác không, song chúng ta sẽ cảm thấy cực kỳ

khó chịu nếu họ không có những phẩm chất như trung thực, đứng đắn và tin cậy.

Vì vậy, bền bỉ không phải là tất cả. Con người cần nhiều phẩm chất khác để trưởng thành và thành công. Tính cách rất đa dạng.

Còn một cách khác để đánh giá về bền bỉ là tìm hiểu mối liên quan giữa nó và những khía cạnh khác của tính cách. Khi đánh giá bền bỉ cùng những tính cách khác, tôi phát hiện ra ba nhóm tính cách tương đối tin cậy. Tôi gọi đó là tính hướng nội, tính hướng ngoại và tính trí tuệ. Bạn cũng có thể gọi đó là sức mạnh của ý chí, trái tim và tâm trí.

Bền bỉ thuộc nhóm tính cách hướng ngoại. Nhóm tính cách này bao gồm cả khả năng tự kiểm soát, vì nó có liên quan tới khả năng chống lại cám dỗ như cám dỗ từ việc nhắn tin và chơi điện tử. Điều này nghĩa là người bền bỉ thường có khả năng tự kiểm soát tốt và ngược lại. Nhìn chung, những tính cách góp phần đạt được mục tiêu cao của một cá nhân cũng được gọi là "tính trình diễn" hoặc "các kỹ năng tự quản lý". Nhà bình luận xã hội đồng thời là nhà báo, David Brooks, gọi đây là "tính cách tốt"

vì chúng giúp ta tìm và duy trì được việc làm.

Nhóm tính cách hướng ngoại gồm biết ơn, thông minh xã hội và kiểm soát cảm xúc, ví dụ như kiểm soát cảm xúc giận dữ. Những tính cách này giúp bạn hòa đồng và hỗ trợ bạn trong quan hệ với người

khác. Đôi khi, chúng còn được gọi là “đặc điểm đạo đức”. David Brooks lại thích gọi đó là “những đặc điểm đáng khen ngợi” vì xét cho cùng việc bạn được nhớ

đến là người như thế nào quan trọng hơn bất kỳ điều gì khác. Tôi nghĩ

khi nói ai đó là người “vô cùng tốt” với giọng ngưỡng mộ thì đó chính là lúc chúng ta nói về những tính cách này.

Cuối cùng, nhóm tính cách trí tuệ gồm những đặc điểm như tò mò và đam mê. Tính cách này khuyến khích chủ nhân tham gia tích cực và cởi

mở cùng cả thế giới ý tưởng.

Nghiên cứu xuyên thời gian mà tôi thực hiện cho biết ba nhóm tính cách này dự đoán những kết quả khác nhau. Về học tập, nhóm tính cách hướng ngoại có khả năng dự đoán rõ nhất. Tuy nhiên, về thực hiện chức năng xã hội tích cực, giao tiếp liên nhân lại quan trọng hơn. Và để có thái độ tích cực, độc lập trong học tập, tính trí tuệ lại quan trọng hơn hết thảy những tính cách khác.

Tóm lại, có rất nhiều khía cạnh liên quan đến tính cách, do đó, chúng ta không thể nói khía cạnh này quan trọng hơn khía cạnh khác.

***

Nhiều người thường hỏi tôi rằng việc khuyến khích tính bền bỉ bằng cách đặt kỳ vọng quá cao có làm hại trẻ không. “Hãy thận trọng, Tiến sĩ

Duckworth, nếu không trẻ sẽ lớn lên và tưởng chúng là Usain Bolt, Wolfgang Mozart hoặc Albert Einstein.”

Nếu không thể là Einstein thì chúng ta học vật lý để làm gì? Nếu không thể trở thành Usain Bolt, chúng ta có nên đi chạy vào mỗi buổi sáng không? Có gì tốt nếu cố gắng chạy nhanh hơn một chút hoặc lâu hơn một chút so với ngày hôm qua? Theo quan điểm của tôi, đây là những câu hỏi vô lý. Nếu con gái tôi nói: “Mẹ, con không nên tập đàn hôm nay vì con không bao giờ có thể trở thành Mozart.” Tôi sẽ đáp lại: “Con không tập đàn để trở thành Mozart.”

Tất cả chúng ta đều đối diện với giới hạn – không chỉ trong tài năng mà cả cơ hội nữa. Nhưng sự thật thường là: giới hạn của chúng ta là

do chúng ta tự đặt ra cho mình. Chúng ta làm, thất bại và kết luận chúng ta đang tự làm khó mình. Hoặc có thể sau khi thực hiện được vài bước, chúng ta liền đổi hướng. Trong cả hai trường hợp trên, chúng ta đều không bao giờ dám mạo hiểm.

Bền bỉ là để đặt chân này lên trước chân kia. Bền bỉ là để phấn đấu vì mục đích thú vị và có chủ đích. Bền bỉ là đầu tư vào việc rèn luyện gian khó từ

ngày này qua ngày khác, tuần này qua tuần khác, năm này qua năm khác. Bền bỉ là để vấp ngã 7 lần và đứng lên 8 lần.

Gần đây, có một phóng viên phỏng vấn tôi. Khi gập cuốn sổ lại, anh ấy bình luận: "Cô có thể nói suốt cả ngày được nhỉ. Cô dường rất thích chủ

đề này."

"Trời ơi, có gì thú vị như việc nghiên cứu về sự thành công cơ chứ? Có gì có thể quan trọng hơn ngành tâm lý này được?"

Anh phóng viên cười thích thú: "Cô biết không, tôi cũng rất yêu công việc. Tôi không thể tưởng tượng nổi có biết bao người đã 40 tuổi rồi nhưng vẫn chưa thực sự say mê với bất kỳ điều gì. Họ không biết mình đang thiếu gì."

***

Đầu năm nay, giải thưởng thiên tài MacArthur được công bố. Một trong

những người chiến thắng là Ta-Nehisi Coates, nhà báo và là tác giả có cuốn sách bán chạy Between the World and Me (tạm dịch: Giữa thế giới và tôi).

Tám năm trước, Coates rơi vào cảnh thất nghiệp, rồi sau đó anh bị tạp chí Time từ chối và phải bươn chải để tìm việc tự do. Đó là quãng thời gian khó khăn. "Tôi biết kiểu nhà văn tôi muốn trở thành. Nhưng tôi lại không trở thành kiểu nhà văn đó. Tôi đập đầu vào tường nhưng chẳng viết ra được cái gì."

Vợ anh vẫn "luôn ủng hộ" chồng. Tuy nhiên họ còn có một con trai nhỏ.

Cuộc sống phải thực tế. "Tôi đã tính tới việc sẽ lái xe taxi."

Cuối cùng, anh quyết định vẫn đứng trên đôi chân của mình, và sau khi vượt qua “áp lực kinh khủng” từ cuốn sách mình viết, anh bắt đầu sải bước. “Viết lách là một nghề vô cùng khác biệt. Từ ngữ có nhiều sức mạnh hơn bất kể thứ gì khác.”

Trong một đoạn video giới thiệu về anh trên trang web của tổ chức MacArthur, điều đầu tiên mà Coates nói là: “Thất bại có thể là yếu tố

quan trọng nhất trong mọi công việc của tôi. Viết là một sự thất bại. Tôi viết đi viết lại rất nhiều lần.” Sau đó, anh giải thích, khi còn nhỏ, anh rất tò mò. Lớn lên ở Baltimore, anh đặc biệt bị ám ảnh bởi vấn đề an toàn cơ

học, tình trạng thiếu thốn và ông vẫn như vậy kể từ đó cho đến giờ. Báo chí đã cho phép anh được liên tục đặt ra những câu hỏi mà ông quan tâm.

Ở phần cuối đoạn video, Coates đưa ra lời nhận xét chính xác nhất về

nghề cầm bút mà tôi từng biết. Để giúp bạn cảm nhận phần nào giọng ngâm nga và nhịp điệu của anh, tôi đã ghi lại những từ mà tôi nghe thấy, nó giống như một bài thơ vậy:

Thách thức của nghề cầm bút

Là nhìn thấy sự khủng khiếp trên trang giấy.

Là nhìn thấy sự kém cỏi của bạn

Rồi lại lên giường đi ngủ.

Rồi thức dậy vào buổi sáng hôm sau,

Xem lại sự kém cỏi ấy,

Sửa chữa nó,

Làm cho nó bớt kém cỏi đi.

Rồi lại đi ngủ.

Rồi một ngày mới lại đến,

Lại sửa chữa nó thêm chút ít,

Làm cho nó bớt tệ đi.

Rồi lại đi ngủ vào ngày hôm sau.

Và làm lại việc đó

Làm cho nó có vẻ khá hơn.

Rồi thêm lần nữa,

Nếu bạn may mắn,

Có thể bạn sẽ đạt được kết quả tốt.

Và nếu bạn làm được điều đó,

Đó là một thành công.

Có thể bạn cho rằng Coates là người cực kỳ khiêm tốn. Đúng như vậy.

Nhưng ông cũng cực kỳ bền bỉ. Tôi chưa từng gặp chủ nhân của giải thưởng MacArthur, Nobel, Olympic nào lại nói rằng họ có thể thành công theo một cách khác.

Khi còn nhỏ, cha tôi vẫn thường nói với tôi: “Con không phải là thiên tài.” Giờ đây, tôi nhận ra ông cũng nói điều đó với chính mình cũng giống như nói với tôi vậy.

Nếu bạn cho rằng thiên tài là những người có khả năng làm được những điều vĩ đại trong cuộc sống mà cần phải cố gắng thì cha tôi đã đúng khi nói: Tôi không phải là thiên tài và ông cũng như vậy.

Tuy nhiên, nếu bạn cho rằng thiên tài cũng phải phấn đấu không ngừng để đạt đến đỉnh cao với mọi phẩm chất sẵn có – thì trên thực tế, cha tôi cũng là thiên tài, tôi cũng vậy, và nếu muốn, bạn cũng có thể là thiên tài./.